



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E ESTILO COGNITIVO  
DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS CONSTRUTORAS**

**Karla Regina Brunaldi**

FLORIANÓPOLIS

2005

**Karla Regina Brunaldi**

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E ESTILO COGNITIVO  
DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS CONSTRUTORAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia Civil.

Área de Concentração: Construção Civil

Orientador: Antonio Edésio Jungles, Dr.

Co-Orientador: Fernando A. P. Gimenez, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2005

**Karla Regina Brunaldi**

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E ESTILO COGNITIVO  
DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS CONSTRUTORAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia Civil no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de novembro de 2005.

---

Prof. Glicério Trichês, Dr.  
Coordenador

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Antônio Edésio Jungles, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Prof. Fernando Antonio Prado Gimenez, Dr.  
Centro Universitário Positivo  
Co-orientador

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Examinador Interno

---

Profa. Cristine do Nascimento Mutti, PhD.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Examinador Interno

---

Prof. Rodrigo Bandeira-de-Mello, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí  
Examinador Externo

**BRUNALDI**, Karla Regina

*Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras.*

140p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Civil (Construção Civil)

Orientador: Antonio Edésio Jungles, Dr.

Co-orientador: Fernando Antonio Prado Gimenez, Dr.

1. Comportamento Estratégico 2. Estilo Cognitivo 3. Pequena Empresa 4. Dirigente

I. Universidade Federal de Santa Catarina II. Título

## AGRADEÇO...

Primeiramente, aos mestres que dedicaram seu tempo para que me tornasse uma profissional mais qualificada, e pudesse transmitir os conhecimentos adquiridos à sociedade.

Ao meu orientador, Dr. Antônio Edésio Jungles pela orientação, dedicação e amizade demonstrada durante a realização deste trabalho.

Ao meu co-orientador, Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez, do departamento de Administração do Centro Universitário Positivo, por ter aceitado me orientar e pelas suas contribuições que valorizaram o tema desta dissertação.

Ao Professor Darlei Landi, do departamento de Estatística da Universidade Estadual de Maringá, pelo seu apoio e total dedicação durante a fase de tratamento e análise estatística dos dados, tornando este trabalho muito mais consistente.

Aos meus pais, Luiz e Vera, pelo apoio que sempre me deram e pela educação, maior presente recebido.

A minhas irmãs, Kellen e Gleicy, que mesmo distantes, me incentivaram.

As empresas que colaboram com este trabalho, pois, sem elas, seria impossível realizá-lo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao CNPq pela concessão da bolsa de Mestrado.

A todos os amigos do grupo GESTCON, Fernando, Rafael, Thiago, Anderson, Luci, Sérgio, Samuel, Adolfo, Diane, Juliana, Andressa, Kiara, Marcelo, Jorge, Caroline, Graziela e Sandra pela amizade e os momentos que estivemos juntos.

As estagiárias do GESTCON, Diane e Juliana; e aos amigos, Carlos, Edinaldo e Fernando, por terem ajudado a entrar em contato com as empresas e convencido os dirigentes a participarem desta pesquisa.

Em especial ao amigo Fernando pela amizade, incentivo e auxílio para escrever este trabalho.

A amizade das alagoanas Mari, Jú, Karol, Adri, Beth e Lú, da baianinha Pati, das catarinenses Dani, Aninha e Patrícia, da cearense Aline, que nestes dois anos de estudos em Florianópolis tive o prazer de conhecê-las e espero que esta amizade continue, mesmo que cada uma siga caminhos diferentes.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

E, finalmente, agradeço a Deus por ter me dado saúde e força de vontade para vivenciar esta experiência.

## RESUMO

BRUNALDI, Karla Regina. **Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras**, 2005. 140p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFSC, Florianópolis.

Em uma organização, a escolha de uma direção estratégica pode ser associada com a avaliação que os dirigentes fazem de seu ambiente, o qual é composto por uma complexa combinação de fatores, tais como: mercado, produto, tecnologia, regulamentações governamentais, entre outros; sendo que cada um destes fatores tende a influenciar a organização. Em pequenas empresas o processo de escolha estratégica está, normalmente, a cargo de uma única pessoa, o gerente-proprietário; sendo que a personalidade deste tomador de decisão poderá moldar a estratégia adotada. Desta forma, o objetivo deste trabalho é compreender se as decisões estratégicas nas pequenas empresas da indústria da Construção Civil - Setor Edificações está relacionado com o estilo cognitivo de seus dirigentes, partindo do pressuposto de que a interpretação dos dirigentes relacionados ao contexto ambiental atua como mediadora do posicionamento dessas organizações. O estudo em questão baseou-se na taxonomia de tipos estratégicos de Miles e Snow (2003) e na escala da Teoria Adaptação-Inovação proposta por Kirton (1976). A metodologia de estudo foi procedimento quantitativo, com aplicação de questionário estruturado em 77 pequenas empresas da indústria da Construção Civil – Setor de Edificações da grande Florianópolis-SC. Como resultado deste trabalho, verificou-se uma maior frequência de estratégia analítica nas empresas pesquisadas e o estilo cognitivo médio dos dirigentes das mesmas tende para o lado adaptador. No que diz respeito à correlação entre Estilo Cognitivo dos dirigentes e o Comportamento Estratégico das empresas, verificou-se, a partir do teste da ANOVA, uma não interação estatisticamente significativa. Porém, pode-se perceber, a partir da amostra, que os dirigentes inovadores adotam estratégias prospectivas e reativas; e, os dirigentes adaptadores adotam estratégias analíticas e defensivas.

**Palavras-chave:** Comportamento Estratégico; Estilo Cognitivo; Pequena Empresa; Dirigente.

## ABSTRACT

BRUNALDI, Karla Regina. **Strategic behavior and cognitive style of small construction companies managers**, 2005. 140p. (Masters in Civil Engineering) – Civil Engineering Post-graduation Program, UFSC, Florianópolis – SC - Brazil.

The choice of a strategic direction in a company could be associated to the leaders' analysis about the business environment, which is composed by a complex combination of factors, such as: market, product, technology, government regulations, and others; and each factor tends to influence the organization. The process of strategic choice is, usually, under the responsibility of the manager-proprietor in small civil construction companies. This person is the center of decision, and his decision could change the adopted strategy. The purpose of this work is to analyze the correlation between the company strategic choices and the leader's cognitive style in small civil construction companies. The proposed methodology is based on the correlation between Miles and Snow's (2003) strategic types and the adaptation-innovation theory scale proposed by Kirton (1987). The research showed a larger frequency of analytical strategies and demonstrated that the cognitive style of the leaders tends to be adaptor. Concerning to the correlation between the manager cognitive style and the strategic behavior of the companies, there is not a significant statistic interaction of the variables. However, according to the sample, it was verified that the innovator managers adopt prospective and reactive strategies, and the adaptors managers adopt analytical and defensive strategies.

**Key words:** Strategic Behavior; Cognitive Style; Small Companies; Manager.



# Sumário

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 MOTIVAÇÃO DA PESQUISA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.4.1 <i>Objetivo geral</i> .....	17
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2 A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRA .....</b>	<b>20</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA DO SETOR EDIFICAÇÕES .....	22
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>25</b>
3.1 AMBIENTE E ORGANIZAÇÕES .....	25
3.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	28
3.2.1 <i>Estratégia segundo as dez escolas de Mintzberg</i> .....	30
3.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	33
3.3.1 <i>Tipos de estratégias segundo Ansoff</i> .....	34
3.3.2 <i>Tipos de estratégias segundo Porter</i> .....	36
3.3.3 <i>Tipos de estratégias segundo Mintzberg e Quinn</i> .....	39
3.3.4 <i>Tipos de estratégias segundo Miles e Snow</i> .....	46
3.3.4.1 <i>Processo de Adaptação Organizacional</i> .....	48
3.3.4.2 <i>Comportamentos Estratégicos</i> .....	51
3.3.4.2.1 <i>Organizações Defensoras</i> .....	53
3.3.4.2.2 <i>Organizações Prospectoras</i> .....	53
3.3.4.2.3 <i>Organizações Analíticas</i> .....	53
3.3.4.2.4 <i>Organizações Reativas</i> .....	54

3.4	ESTILOS COGNITIVOS .....	62
3.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	70
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>73</b>
4.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	73
4.1.1	<i>Perguntas de pesquisa</i> .....	73
4.2	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS .....	74
4.2.1	<i>Comportamento estratégico</i> .....	74
4.2.2	<i>Estilo cognitivo</i> .....	75
4.3	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA .....	75
4.3.1	<i>Delineamento da pesquisa</i> .....	75
4.3.2	<i>População e amostra</i> .....	77
4.4	DADOS: TIPO, COLETA E TRATAMENTO .....	82
4.5	FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DOS DADOS .....	85
4.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	87
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>89</b>
5.1	PERFIL DAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	89
5.2	PERFIL DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS.....	91
5.3	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO.....	95
5.4	ESTILO COGNITIVO .....	104
5.5	AValiação ENTRE O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E O ESTILO COGNITIVO .....	107
5.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	116
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>121</b>
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	121
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	124
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>133</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

ILUSTRAÇÃO 3.1 - CICLO ADAPTATIVO .....	50
ILUSTRAÇÃO 3.2 - DIMENSÕES DO CICLO ADAPTATIVO E CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS ESTRATÉGICOS .....	55
ILUSTRAÇÃO 3.3 - DIMENSÕES DE ESTILO COGNITIVO .....	65
ILUSTRAÇÃO 3.4 - CARACTERÍSTICAS DE ADAPTADORES E INOVADORES .....	67
ILUSTRAÇÃO 3.5 - ESCALA DE ADAPTAÇÃO-INOVAÇÃO.....	68
ILUSTRAÇÃO 3.6 - RESULTADOS MÉDIOS DE ESTILO COGNITIVO PARA DIFERENTES GRUPOS OCUPACIONAIS .....	69
ILUSTRAÇÃO 3.7 - RESULTADOS MÉDIOS PARA ADAPTAÇÃO-INOVAÇÃO DE FUNÇÕES E SUB-FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	70
ILUSTRAÇÃO 4.1 – DESCRITORES DO PLANEJAMENTO DA PESQUISA .....	76
ILUSTRAÇÃO 4.2 - EMPRESAS DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS .....	78
ILUSTRAÇÃO 4.3 - ÍNDICE DE QUESTIONÁRIOS RECEBIDOS, A RECEBER E NÃO RESPONDIDOS. ....	81
ILUSTRAÇÃO 5.1 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS POR PROBLEMA.....	97
ILUSTRAÇÃO 5.2 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS POR TEMPO DE ATIVIDADE .....	103
ILUSTRAÇÃO 5.3 - ESTILO COGNITIVO POR TEMPO DE FUNÇÃO DOS DIRIGENTES .....	106
ILUSTRAÇÃO 5.4 - TESTE DA NORMALIDADE DO KAI .....	108
ILUSTRAÇÃO 5.5 - GRÁFICO NORMAL DE PROBABILIDADE DO TESTE KAI.....	109
ILUSTRAÇÃO 5.6 - BOX PLOT DO ESTILO COGNITIVO .....	113
ILUSTRAÇÃO 5.7 – RELAÇÃO ENTRE O ESTILO COGNITIVO E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DO ESTILO COGNITIVO .....	115

## LISTA DE TABELAS

TABELA 5.1 - ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	90
TABELA 5.2 - TEMPO DE ATIVIDADES DAS EMPRESAS.....	90
TABELA 5.3 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	91
TABELA 5.4 - SEXO DOS RESPONSÁVEIS DAS EMPRESAS .....	92
TABELA 5.5 - IDADE DOS DIRIGENTES .....	92
TABELA 5.6 - FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES .....	93
TABELA 5.7 - TEMPO DE FUNÇÃO NA EMPRESA .....	94
TABELA 5.8 - FUNÇÃO DOS RESPONDENTES .....	94
TABELA 5.9 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS.....	96
TABELA 5.10 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS NO PROBLEMA EMPRESARIAL .....	98
TABELA 5.11 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS NO PROBLEMA DE ENGENHARIA .....	99
TABELA 5.12 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS NO PROBLEMA DE ADMINISTRATIVO .....	100
TABELA 5.13 - COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS POR GÊNERO DOS DIRIGENTES.....	104
TABELA 5.14 - ESTILO COGNITIVO DO DIRIGENTE .....	105
TABELA 5.15 - ESTILO COGNITIVO DOS DIRIGENTES POR GÊNERO .....	106
TABELA 5.16 - MEDIDAS DESCRITIVAS ENTRE OS GRUPOS ESTILO COGNITIVO DO DIRIGENTE E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.....	110
TABELA 5.17 - MEDIDAS DESCRITIVAS ENTRE OS GRUPOS ESTILO COGNITIVO E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO .....	110
TABELA 5.18 - ANOVA COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E ESTILO COGNITIVO .....	110
TABELA 5.19 - TESTE DE CONTRASTE DA MÉDIA DO KAI PARA O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO.....	111
TABELA 5.20 – COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO POR MÉDIA DO KAI .....	112
TABELA 5.21 - MÉDIA DO ESTILO COGNITIVO .....	113
TABELA 5.22 - MÉDIA DE ESTILO POR GÊNERO DOS DIRIGENTES.....	114

# 1 INTRODUÇÃO

---

## **1.1 *Motivação da Pesquisa***

A abertura de mercado, impulsionada não só por forças políticas, mas, também, por um movimento dinâmico global, colocou as empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas. Este processo estabeleceu um novo ambiente, em que a adequação contínua às mudanças se apresenta como condição essencial para manutenção da capacidade de sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

A indústria da Construção Civil – Setor de Edificações, como vários outros setores industriais, tem-se defrontado com ambientes cada vez mais incertos, conflituosos e competitivos em que a escolha das estratégias se apresenta como condição para sobrevivência das organizações, sendo que uma decisão errônea pode levar ao seu insucesso.

Em uma organização, a escolha de uma direção estratégica pode ser associada com a avaliação que os dirigentes fazem de seu ambiente, ou seja, a percepção que os executivos têm de movimentos da concorrência e de transformações ambientais (GIMENEZ, 2000).

De acordo com Child e Smith (1987), as ações estratégicas não se desenvolvem unicamente em função das condições objetivas do ambiente, mas, fundamentalmente, a partir do modo como determinados atores (líderes, coalizões ou dirigentes) percebem e interpretam seus ambientes, criando o que se denomina de arena cognitiva.

Nesta mesma perspectiva Hall (1984); Pidd (1998) *apud* Araújo (2003, p. 99) fazem inferência de que a atividade de avaliação do contexto dos negócios indica, de certo modo, que o meio ambiente no qual a empresa atua, torna-se conhecido através das percepções dos seus indivíduos, isto é, os membros da organização criam arenas cognitivas com as quais identificam o meio ambiente real.

Logo, arena cognitiva refere-se como sendo a interpretação que os membros da organização fazem do ambiente externo, a qual é fruto da construção mental dos dirigentes a respeito deste ambiente (CHILD; SMITH, 1987).

Para Miles e Snow (2003), cada organização tem um grupo de tomadores de decisão que constituem sua coalizão dominante, a qual exerce influência sobre o sistema. Este grupo de indivíduos tem a responsabilidade de identificar problemas e, também, de solucioná-los.

Nas pequenas empresas o processo de escolha estratégica tem características distintas, pois as decisões estão normalmente a cargo de uma única pessoa, o gerente-proprietário, e não da coalizão dominante, como ocorre em grandes corporações. Neste caso, a personalidade do tomador de decisão poderá, de maneira significativa, moldar a estratégia adotada pela pequena empresa, podendo esta ser um reflexo de tal personalidade (GIMENEZ, 2000).

Em face ao importante papel que as pequenas empresas representam para a economia de um país, e considerando que tais organizações constituem terreno fértil de estudo, ainda pouco explorado, o presente trabalho tem o intuito de avaliar a correlação entre as escolhas estratégicas das organizações e o estilo cognitivo dos dirigentes, a partir da percepção do ambiente das pequenas empresas da indústria da Construção Civil – Setor de Edificações.

## **1.2 Justificativa**

A Indústria da Construção Civil representa 15,5% do PIB. É isoladamente a maior fonte de empregos diretos, possui elevado e crescente poder multiplicador de demanda e constitui a mais poderosa fonte indutora de emprego e renda do país (CONSTRUBUSINESS, 2003).

Esta indústria, de suma importância para a economia, encontra-se dividida em cinco setores, que são: edificações, construção pesada, material de construção, montagem industrial e serviços diversos. Dentre estes, o setor de edificações apresenta peculiaridades que o diferencia dos demais setores, pois sofre influência das políticas econômicas no seu processo produtivo, na destinação e no tipo de produto final (CONSTRUBUSINESS, 1999).

Segundo Salvador (2000), este fato incute no setor características que influenciam no desempenho e adaptação das organizações. O autor menciona ainda que as empresas construtoras possuem dificuldades para decidir sobre sua própria atuação e destino, devido às influências por ações governamentais tanto federal, quanto estadual e municipal.

Desta forma, pode-se considerar que as empresas da indústria da Construção Civil – Setor Edificações operam em ambientes turbulentos, mutáveis e com forte influência governamental (BANDEIRA-DE-MELLO, 2002; OLIVEIRA, 2000; ROSSETTO, 1998; SALVADOR 2000). Além disso, o setor é considerado altamente fragmentado e possui um grande número de empresas de pequeno e médio porte, fatos estes que interferem diretamente no processo de tomada de decisões coesas e com foco estratégico (BRUEL *et al*, 2003).

De acordo com Barros Neto (1999), a própria existência de um processo de planejamento estratégico nestas empresas da indústria da Construção Civil é

bastante raro. Para o autor, isso é ocasionado pelo fato das pequenas empresas terem um ciclo de vida bastante curto quando comparado com outros setores industriais, conseqüência da não percepção da importância das atividades de planejamento e de formulação de estratégias.

A escolha das estratégias na pequena empresa tem características distintas daquelas percebidas numa grande organização, já que nesta há um envolvimento de várias pessoas, podendo ensejar um processo descrito por Cyert, March e Simon, como coalizacional, ou seja, “alianças entre diversos gerentes que entram em acordo sobre metas e prioridades organizacionais para tentar chegar a uma decisão apoiada pelas partes interessadas” (HATCH, 1997 *apud* FERREIRA; RAMOS, 2004, p. 2).

No entanto, na pequena empresa, especialmente da indústria da Construção Civil – Setor Edificações, o processo de escolha estratégica fica, normalmente, a cargo do principal executivo, o qual não utiliza explicitamente o planejamento estratégico nem sistematiza o aprendizado obtido em ações estratégicas anteriores. Estas empresas, conseqüentemente, trabalham de uma forma incremental reagindo às mudanças do ambiente (BANDEIRA-DE-MELLO, 1997; BARROS NETO, 1999; ROSSETTO, 1998).

Para Librelotto (2005) e Rossetto (2001), a maioria das decisões referentes aos rumos e estratégias das empresas construtoras está baseada na intuição dos dirigentes e não na análise criteriosa do ambiente, ou seja, as decisões das escolhas estratégicas são fundamentadas a partir da experiência adquirida ao longo da vida empresarial.

Os dirigentes, portanto, aprendem a tomar decisões em um processo organizacional limitado e fragmentado, no qual é impossível o alcance da



racionalidade total. Em um ritmo de demandas diversas e necessidades de respostas rápidas, os dirigentes acabam por construir, também, um processo decisório em que a intuição baseada na percepção de variáveis cruciais, desempenha papel fundamental (MOTTA, 2001).

A principal justificativa para a elaboração deste trabalho está inserida neste contexto, voltada para um estudo de compreender se as decisões estratégicas nas pequenas empresas da construção civil - setor edificações estão relacionadas com o perfil de seus dirigentes, partindo do pressuposto que a interpretação dos dirigentes, relacionados ao contexto ambiental, atua como mediadora do posicionamento dessas organizações.

Uma outra importância para desenvolver este estudo é de que a Construção Civil carece de reflexões que possam orientar o desenvolvimento organizacional e gerencial de suas empresas. A caracterização das estratégias competitivas e das formas de organização e de gerenciamento da empresa é importante meio de alavancar o desenvolvimento do setor.

Além do mais, verificou-se a existência de estudos na indústria da Construção Civil sobre modelos prescritivos de formulação de estratégia (BARROS NETO, 1999), mudança estratégica (BANDEIRA-DE-MELLO, 1997, 2002; ZALESKI NETO, 1993; MARTIGNAGO, 1998; OLIVEIRA, 2000; ROSSETTO, 1998; TONIN, 2000) e competitividade (ARAÚJO, 2003; DEMORI, 1998). Contudo, não foram encontrados trabalhos desenvolvidos neste setor sobre a relação entre estratégia e estilo cognitivo do dirigente da empresa, como encontrado em outros setores industriais (GIMENEZ, 1998, 2000; PÉROLA; GIMENEZ, 2000).

### **1.3 Problema de Pesquisa**

Corroborando com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa sempre parte de um problema, ou seja, deseja-se responder, com a pesquisa, uma interrogação, um questionamento feito sobre determinado assunto. As autoras classificam problema como sendo “uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 159). Nesse sentido, esse item buscará formular o questionamento da pesquisa para o desenvolvimento da investigação proposta.

Para esta pesquisa, optou-se por apresentar uma pergunta, pois, em consonância com Gil (1991), formular uma pergunta é a maneira mais direta para se construir o problema de pesquisa e provocar, assim, a problematização.

Desta forma, a presente pesquisa científica está fundamentada no seguinte questionamento: **O comportamento estratégico das construtoras da grande Florianópolis-SC está relacionado com o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam?**

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

Avaliar a correlação entre o comportamento estratégico e o estilo cognitivo dos dirigentes de pequenas empresas da indústria da Construção – Setor de Edificações, localizadas na Grande Florianópolis-SC.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

São objetivos específicos do presente estudo:

- identificar e descrever, a partir da amostra pesquisada, o perfil das organizações e dos dirigentes-proprietários responsáveis pelo processo de formação estratégica;
- identificar e avaliar o tipo de comportamento estratégico das empresas, segundo a tipologia proposta por Miles e Snow (2003);
- identificar e avaliar qual o estilo cognitivo do dirigente ao implementar uma estratégia competitiva para seu negócio, a partir do modelo proposto por Kirton (1976), Teoria da Adaptação-Inovação;
- correlacionar o tipo de comportamento estratégico adotado pelas empresas em estudo com o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam.

### **1.5 Estrutura da Dissertação**

A dissertação estrutura-se com o capítulo introdutório, apresentando a motivação da pesquisa, a justificativa, o problema da pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, é apresentada à indústria da Construção Civil Brasileira e caracterizada a pequena empresa do setor edificações, da maneira que o leitor possa identificar sua estrutura e suas principais características.

No terceiro capítulo apresenta-se a fundamentação teórico-empírica norteadora do estudo, estando dividida em 4 seções: 1) o contexto ambiental, envolvendo a visão da organização como sistema aberto, que influencia e é influenciado pelo ambiente; 2) o conceito de estratégia sob a perspectiva de vários

autores; 3) as tipologias de estratégias genéricas sob a ótica de Ansoff (1990), Porter (1996), Mintzberg e Quinn (2001) e Miles e Snow (2003); e, 4) o estilo cognitivo sob enfoque de Kirton (1976).

O quarto capítulo aborda os aspectos metodológicos empregados na condução da pesquisa. Nesse apresenta-se a classificação da pesquisa e faz-se o seu delineamento.

O capítulo quinto trata da pesquisa de campo, apresentando e discutindo os resultados da pesquisa a partir das análises das empresas da indústria da Construção Civil – Setor Edificações.

Finalmente, o sexto capítulo referente-se às conclusões que foram extraídas das análises realizadas, bem como as recomendações para futuras pesquisas. E por fim, são relacionadas as referências bibliográficas e os apêndices, que serviram como base para a elaboração deste estudo.

## 2 A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRA

---

A indústria da Construção Civil constitui-se em um segmento industrial que tem como característica apresentar estrutura e funcionamento distintos quando comparados com as demais atividades econômicas. Essas diferenças ocorrem em virtude de sua natureza, das características das empresas que a compõem e do tipo de produto gerado, que impõem um processo produtivo peculiar (ROSSETTO, 1998).

Segundo o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva da Indústria da Construção Civil (FCCP-ICC), no Brasil há um grande número de indústrias e setores prestadores de serviços que compõem a cadeia produtiva desta indústria, no entanto, cada qual com sua estrutura setorial própria e de naturezas bastante distintas sob o ponto de vista econômico e industrial (FCCP – ICC, 2001).

Esta indústria está dividida em cinco setores, os quais são: edificações, construção pesada, material de construção, montagem industrial e serviços diversos. Conforme classificação CONSTRUBUSINESS (1999):

- edificações – sua atividade principal é a construção de edifícios residenciais, comerciais, industriais e institucionais;
- construção pesada – suas atividades estão relacionadas a construções de infra-estrutura, dentre as quais são: ferroviária, rodoviárias, aeroviárias, obras d'arte, obras de saneamento, construção de barragens, hidrelétricas, dentre outras;

- material de construção – sua atividade principal está relacionada à produção e à comercialização de materiais diversos para serem usados nos setores de edificações e construção pesada;

- bens de capital – sua atividade principal está relacionada à produção de bens de capital para a construção;

- serviços diversos – sua atividade envolve transações imobiliárias, serviços técnicos da construção e manutenção de imóveis.

Um estudo encomendado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) em 2004 constatou que a cadeia produtiva da indústria da Construção Civil representa cerca de 16% do PIB e gera 15 milhões de empregos, sendo 4 milhões de empregos diretos. O desempenho recente do setor tem sido muito ruim nos últimos anos, a última expansão do PIB da construção deu-se em 2000 (2,6%) e, desde então, o PIB do setor acumulou queda de 12,7%, sendo que apenas em 2003 a contração foi de 8,6% (FIESP, 2004).

Conforme ainda a FIESP (2004), mesmo que a indústria da Construção Civil tenha contribuído de forma limitada para o crescimento da economia, deve-se destacar sua capacidade de gerar empregos e “absorver” mão-de-obra menos qualificada, pois o pessoal ocupado nesta indústria cresceu 0,3% ao ano no período 1990-2002 (FIESP, 2004).

Uma outra característica importante desta indústria é ser considerada difícil para abertura de mudanças, por se tratar de uma indústria conservadora, isto é, muitas vezes, não se pode utilizar o método de tentativa e erro, pois uma falha pode resultar graves consequências para a segurança pública (ARAÚJO, 2003).

Além disso, a indústria da Construção Civil depende da ação dos governos tanto federal, estadual quanto municipal, seja pela demanda quase exclusiva de obras de infra-estrutura, seja pela regulamentação e canalização para projetos residenciais, ou ainda, pela política econômica global, a qual induz o crescimento econômico de maneira que inspira o comportamento das organizações frente a seus investimentos (SALVADOR, 2000).

Dessa forma, segundo o mesmo autor, a situação da indústria da Construção Civil pode ser considerada como um reflexo da atuação dos governos e do desenvolvimento do conjunto do sistema econômico, tendo esse segmento sérias dificuldades para decidir sobre sua própria atuação e destino.

Como já relatado, as empresas da indústria da Construção Civil são divididas, conforme seu produto final, em cinco grandes setores. Para este estudo caracterizar-se-á com maiores detalhes o setor Edificação, com ênfase às pequenas empresas por se tratar do alvo imediato deste estudo.

### **2.1 Caracterização da Pequena Empresa do Setor Edificações**

A maioria das empresas do setor de edificações é de pequeno porte, tendo como uma das principais características a concentração de poder na figura do executivo-chefe, ou seja, o líder, o dirigente-proprietário da empresa. Desta forma, segundo Mintzberg (1995 *apud* Barros Neto, 1999), a maioria das questões e decisões de cunho operacionais e estratégicos passa pela observação do dirigente-proprietário.

A estrutura organizacional da grande maioria dessas empresas é de um modo geral, classificada como simples, normalmente são relativamente enxutas, centralizadora, com coordenação por supervisão direta.

Uma outra característica das empresas deste setor é que há uma tendência para subcontratação da mão-de-obra. Esta valorização surgiu em função do aumento da complexidade e variabilidade crescente das operações, fazendo com que as empresas procurassem transferir para outros setores, ou seja, para indústrias, através da produção fora do canteiro de obra; e, para a subempreitada (CARDOSO, 1996).

Com relação à administração, geralmente esta é feita dentro de uma estrutura familiar e, muitas vezes, alguns dos parentes não têm sequer competência para desempenhar tal função. Observa-se que é comum essas empresas terem engenheiros civis como proprietários. Em geral, estes não têm formação administrativa adequada para gerenciar a empresa, sendo suas funções desempenhadas a partir de experiência adquirida ao longo dos anos de trabalho (FORMOSO, 2001).

Para Formoso (2001); Silva *et al* (2001), muitas dessas pequenas empresas são paternalistas e autocráticas, além de gerar uma grande dependência para com os líderes, sendo pequena a influência na tomada de decisão por parte de membros de escalões inferiores, além disso, possuem planejamento insuficiente a médio e longo prazo e pouco conhecimento administrativo.

A principal consequência das características citadas deste setor é a flexibilidade que as empresas adquirem para se adaptar rapidamente a novas situações, pois estas empresas dão pouca ênfase para a observação de futuro



sem valorizar a estruturação de um planejamento a longo prazo (FORMOSO, 2001).

Com relação ao processo produtivo, o setor é considerado atrasado tecnologicamente e com grande dificuldade em se desenvolver, sendo também uma parcela considerável deste entrave devida a fragmentação dos incentivos e fomento à pesquisa, ao desenvolvimento na área e ao baixo peso específico das empresas quando em negociações com fornecedores tanto de conhecimentos e tecnologias quanto de matérias-primas e demais insumos (CASTANHA *et al*, 1999).

Uma outra explicação para este atraso refere-se ao baixo nível de industrialização, elevado desperdício de materiais e reduzida qualificação de sua mão-de-obra, o que resulta, também, na baixa qualidade do seu produto final (BARROS NETO, 1999).

Para superar estes aspectos e corresponder ao momento de intenso dinamismo e competição, que aumentam as exigências frente aos produtos e aos processos, as empresas do setor têm buscado novos métodos, para desenvolver produtos e serviços (FABRICIO, 2002; FONTENELLE, 2002; MELHADO, 1994; ULRICH; SACAMANO, 1999 *apud* OLIVEIRA, 2005).

Dentre estes novos métodos podem-se destacar os programas de qualidade (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat - PBQP-H), a certificação ISO 9000, os programas de treinamento, a inovação tecnológica, a melhoria dos sistemas de gestão, *Lean Construction*, entre outros.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

---

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórico-empírica que serviu como sustentação para este estudo, expondo alguns conhecimentos que permitirão um melhor entendimento do modo como as empresas escolhem orientar-se estrategicamente, bem como o estilo cognitivo dos dirigentes que está associado com a avaliação de ambiente competitivo.

### **3.1 *Ambiente e Organizações***

As organizações estão inseridas em um meio social, econômico e político denominado ambiente (HAMPTON, 1992; HALL, 1984), com o qual estabelecem relacionamento dinâmico e conflituoso. Para Stoner e Freeman (1995) é do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessárias para o seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações, que serão influenciados pelas mudanças que ocorrem no mesmo.

Desta forma, as organizações são confrontadas com uma infinidade de pressões do ambiente, tais como: a) concorrência crescente no âmbito mundial; b) regulamentações governamentais; c) escassez de recursos; d) maior diversidade da força de trabalho; e) normas culturais em mudança; f) pressões empresariais por parte dos concorrentes e fornecedores (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Essa dinâmica interação da organização com o ambiente, influenciando e sofrendo influência, seja dos concorrentes, dos clientes, dos fornecedores,

dos órgãos governamentais, das entidades sindicais e de outros agentes externos, faz com que as organizações sejam consideradas como sistemas abertos.

Compreende-se por sistemas abertos as relações de intercâmbio com o ambiente, trocando matéria e energia regularmente com o ambiente. São adaptativos, ou seja, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio, transformando-se em um processo contínuo de aprendizado e auto-organização (BERTALANFFY, 1977 *apud* TEIVE, 2003).

Portanto, as organizações como sistemas abertos precisam se adaptar às condições externas, em constante mudança, e necessitam realizar trocas com o ambiente, através de *inputs* e de *outputs*. A principal característica dos sistemas abertos é sua adaptabilidade, isto é, o seu processo contínuo de aprendizagem e de auto-organização em face das condições do ambiente.

Na análise do ambiente, entretanto, existem elementos que são diretamente relevantes para a organização e elementos que a influenciam indiretamente. Os primeiros, explicitamente relevantes, são conhecidos como fazendo parte do *ambiente específico* (MILES, 1980) ou *direto* (STONER; FREEMAN, 1995) da organização. Os potencialmente relevantes são denominados de *ambiente geral* (MILES, 1980) ou *indireto* (STONER; FREEMAN, 1995).

O ambiente geral ou indireto está relacionado às condições tecnológicas, aos fatores sociais, às interações políticas, às condições econômicas, aos fatores de mercado e às condições culturais, ou seja, aos elementos que afetam a todas as organizações. Este ambiente é considerado por muitos

autores como macroambiente, incluindo, além dos elementos citados, os de natureza cultural, demográfica, legal e ecológica.

Já o ambiente específico ou direto, varia dependendo das atividades centrais e/ou áreas de atuação da organização, tais como *mix* de produtos ou serviços oferecidos e mercados atendidos (BOWDITCH; BUONO, 1992). Alguns autores referem-se ao ambiente específico como aquele que contém os “públicos relevantes externos”, como, por exemplo, fornecedores, consumidores, distribuidores, governo, sindicatos, associações de classe, concorrentes, acionistas, instituições financeiras, dentre outros.

Entretanto, nem tudo que acontece no ambiente geral e específico é significativo ou até mesmo de conhecimento pelos membros das organizações. Para Herbert Simon, citado por Motta (2001), isso é influenciado pelo limites humanos em processar informações. Segundo o autor, os indivíduos não maximizam ou otimizam, mas satisfazem em função do número de informações que suas mentes podem alcançar e processar. Assim, ninguém decide por um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas através de simplificações da realidade ajustável à mente humana.

Esse tipo de consideração leva a uma distinção analítica do ambiente de grande interesse para o desenvolvimento deste estudo, a qual reside no fato de que, muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, este só existirá para a organização na extensão em que for percebido pelos seus dirigentes. Isto é, o ambiente se torna conhecido para a organização a partir de percepções, atenções e interpretações de seus membros, considerado como ambiente percebido ou subjetivo.

A maneira como o ambiente é percebido leva as organizações a desenvolverem estratégias visando melhor se adaptarem às mudanças do ambiente. Neste contexto, os dirigentes necessitam de habilidades para perceber e gerir as mudanças e desenvolver estratégias adequadas às novas situações do ambiente. Essas percepções estão associadas àquilo que é efetivamente percebido pela administração, ou seja, aquelas condições ambientais que não são notadas, não afetam as decisões e suas ações. É por isso que diferentes organizações atuam de forma diversa em um mesmo ambiente.

Como o relacionamento entre a organização e o seu meio ambiente ocorre através das estratégias adotadas pela organização, desta forma, estudar estratégia é essencial para o entendimento do processo de mudança.

### **3.2 *Estratégia Organizacional***

Embora existam inúmeros estudos sobre estratégia, não há nenhuma definição universalmente aceita do que seja estratégia (MINTZBERG, 1978, 1987).

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcelos (1992), estratégia é um conjunto de ações e decisões coerentes e consistentes que visam ao sucesso competitivo da empresa frente aos concorrentes, assumindo um posicionamento em relação ao mercado e levando em consideração as percepções, crenças e princípios dos membros da empresa.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir

inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Por isso, define estratégia como um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo.

Para esses autores, as estratégias possibilitam às organizações diversas vantagens tais como: fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Entretanto, para cada vantagem oriunda da estratégia, pode-se ter uma desvantagem associada.

De acordo com Andrews (2001), a estratégia empresarial é o padrão das decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas. Para o autor, a estratégia define, também, a escala de negócios que a empresa deve envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários, clientes e a comunidade em geral.

Quinn (2001) define estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização de forma coerente. Além disso, uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas, mudanças no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes.

Estratégia, para Wright, Kroll e Parnell (2000), refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de

vista: (1) a formação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou a sua implantação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Para Stoner e Freeman (1995), estratégia é um programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo. De acordo com Bethlem (1998), a estratégia é como um conceito que precisa ser aprendido.

A estratégia é vista como a maneira pela qual uma organização responde às demandas do ambiente, considerando as pressões exercidas por ele e a influência da cognição dos membros organizacionais, enquanto elemento norteador de sua definição (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2000 *apud* COCHIA E MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Portanto, a estratégia, por sua vez, depende dos fatores organizacionais, ambientais e individuais existentes. Cada organização desenvolverá uma estratégia diferente em função de que sua percepção acerca do ambiente é única e diferenciada das demais. Miles e Snow (2003) argumentam que em razão destas condições, as organizações não possuem uma única forma de adaptar-se ao seu ambiente.

### **3.2.1 Estratégia segundo as dez escolas de Mintzberg**

O exame da literatura demonstra, conforme explicitado, a diversidade de enfoques e visões relativos ao estudo da estratégia organizacional. A partir dessa diversidade, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificaram dez

escolas de pensamento sobre estratégia, agrupando-as em três categorias: prescritiva, descritiva e configuração.

A primeira, prescritiva, se preocupa em como as estratégias devem ser elaboradas do que descrever como este processo realmente se apresenta nas organizações. Nessa categoria, o autor apresenta três escolas: de *design*, de planejamento e de posicionamento.

A escola de **design** propõe um modelo de formulação de estratégia no intuito de atingir uma adequação entre forças e fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas. Selznick, Chandler e Andrews são os principais representantes dessa escola de pensamento.

A escola de **planejamento** concebe a formação de estratégia como um processo detalhado e sistemático de planejamento formal. O trabalho de Ansoff (*Corporate Strategy*) teve grande representatividade nessa escola.

A escola de **posicionamento** concebe a estratégia como um processo analítico. As estratégias são vistas como posições genéricas no mercado; este, por sua vez, é representado pelo contexto econômico e competitivo. Desta forma, a estratégia surge de uma seleção de posições no mercado, com base em cálculos analíticos. Esta escola ganhou destaque com a obra de Porter (*Competitive Strategy*).

A segunda categoria, descritiva, está mais centrada em descrever como as estratégias são, de fato, elaboradas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reúnem nessa categoria seis escolas: empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental.

A escola **empreendedora** trata da formação de estratégia como um processo empreendedor, no qual a estratégia está associada à visão do líder,



ou seja, centraliza o processo no principal executivo, estando baseado nos mistérios da intuição. Nesta escola os destaques são para os trabalhos de Schumpeter e Cole.

A escola **cognitiva** apresenta a estratégia como um processo cognitivo situado na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas e esquemas, que dão forma à maneira pelas quais as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Como destaques desta escola estão os trabalhos de Simon; March e Simon.

A escola de **aprendizagem** considera a formação de estratégia como um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implementação de estratégias tornam-se indistinguíveis. Lindblom; Cyert e March; e Quinn representam esse pensamento.

A escola de **poder** visualiza a estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa de poder, ou seja, como um processo de negociação entre os ambientes internos e externos. Autores de destaque são Allison; Pfeffer; e Astley.

Na escola **cultural** a formulação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças dos membros da organização, que têm origens nos processos de aculturação e de socialização em que são submetidos. Os destaques são para os trabalhos de Rhenman e Norman.

A escola **ambiental** trata a formação de estratégia como reação às forças dominantes do ambiente. Aldrich; Pfeffer; Hannan e Freeman são os mais significativos nomes dessa escola.

A terceira e última categoria, é representada pela escola da **configuração**. Esta escola procura delinear os estágios e seqüências do

processo de formação de estratégia como um todo integrado. Desta forma, a estrutura da empresa, o contexto onde ela está inserida e o comportamento dos membros é que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Destaques desta escola são Chandler; Mintzberg; Miller e Friesen; Miles e Snow.

As dez escolas surgiram em diferentes épocas da história da administração estratégica, segundo Mintzberg (1990 citado por SCHERER, 2000), algumas surgiram e declinaram, outras estão crescendo em importância e há outras que agonizam lentamente.

Um outro aspecto importante sobre as dez escolas do pensamento estratégico é a busca de sistematizar e integrar as variadas concepções e processos que envolvem a formulação e implementação de estratégias.

### **3.3 Estratégias Genéricas**

Diferentes formas de classificação para estratégias genéricas têm sido propostas por vários autores, tais como Ansoff (1990); Miles e Snow (2003); Mintzberg e Quinn (2001); e, Porter (1996).

Para esses autores, o conceito de estratégia genérica advém do fato de que seja possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria (HERBERT; DERESKY, 1987 *apud* COSTA e SILVA, 2002). Isto é, poderiam ser identificados padrões estratégicos que capturariam a essência das diversas atitudes competitivas da maioria das empresas.

Desta forma, a seguir serão apresentados os tipos de estratégias segundo a ótica desses autores, com destaque à proposta de Miles e Snow (2003).

### **3.3.1 Tipos de estratégias segundo Ansoff**

Para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico da organização, Ansoff (1990) apresenta dois tipos de estratégias: *Estratégia de Carteiras* e *Estratégia Competitiva*.

A *estratégia de carteira* está relacionada com as combinações das diversas áreas estratégicas de negócio com as quais a empresa procurará alcançar seus objetivos. Este tipo de estratégia possui quatro componentes: Vetor de crescimento geográfico, Vantagem competitiva, Sinergias e Flexibilidade estratégica.

O **Vetor de crescimento geográfico** especifica o alcance e a direção dos negócios futuros da empresa. Para definir essa amplitude e direção, o autor apresenta três dimensões: necessidades do mercado; tecnologia do produto ou serviço; e geografia de mercado (locais que a empresa pretende operar). Com estas três dimensões, a organização dispõe de diversas combinações e direções que podem modificar sua carteira estratégica. As opções extremas são: de um lado, permanecer atendendo suas necessidades e seu tradicional mercado geográfico com a tecnologia existente ou, partir para uma nova posição em todas as três dimensões.

A **Vantagem competitiva** refere-se o proveito que empresa procurará obter em suas respectivas áreas de negócio. Como exemplo de vantagem, Ansoff apresenta o caso da Du Pont que procura ser bem sucedida em todas

as suas atividades através de produtos baseados em tecnologia avançada e patenteada.

As **Sinergias** é definida pelas sinergias que a empresa procurará obter entre suas atividades.

O último componente refere-se à **Flexibilidade estratégica** da carteira de negócios. Para Ansoff (1990), a flexibilidade pode ser alcançada de dois modos: externa à empresa, a partir da diversificação do alcance geográfico da empresa, das necessidades atendidas e das tecnologias, para que uma mudança em qualquer uma das áreas de negócios não impacte seriamente no desempenho da empresa; e o segundo modo, consiste em basear a carteira da empresa em recursos e competências que sejam transferíveis entre as áreas estratégicas de negócio.

Com relação aos quatro componentes da estratégia de carteiras, Ansoff (1990, p. 102) faz inferência de que “a otimização de um dos componentes tende a prejudicar o desempenho da empresa nos outros componentes”. Em especial, a maximização da sinergia provavelmente reduzirá a flexibilidade estratégica, tornando o processo de escolha e equilíbrio da carteira complexo.

A *estratégia competitiva* especifica o enfoque que a empresa utilizará para obter sucesso em cada uma das áreas de negócio.

Com relação ao enfoque das estratégias competitivas, Ansoff (1990) infere que durante a segunda metade do século houve mudanças significativas nas empresas referentes aos fatores determinantes do sucesso no mercado.

Os clientes não mais buscavam produtos e serviços com os menores preços. Nesta nova fase, exigiam que os produtos tivessem uma variedade de aspectos e características de desempenho correspondente a seus gostos

peçoais, a seu status social e a seu poder aquisitivo. Em consequência disso, as empresas tiveram que oferecer produtos diferenciados.

No entanto, além dos clientes exigirem preços diferenciados, variedade e características de desempenho de produtos e serviços ofertados pela empresa, verificou-se que a intenção de compra estava condicionada a imagem desses produtos e serviços.

Portanto, para o sucesso de uma empresa no mercado, Ansoff (1990) adiciona novas estratégias à estratégia tradicional de minimização de custos e preço, as quais são:

1. A estratégia de **maximização da participação no mercado** (tradicional).
2. A estratégia de **crescimento** que garante o crescimento futuro da empresa.
3. A estratégia de **diferenciação de mercado**, na qual a empresa cria uma imagem própria de seus produtos e serviços nas mentes dos potenciais clientes.
4. A estratégia de **diferenciação de produtos e serviços** refere-se à diferenciação da empresa no desempenho do produto ou serviço aos de seus concorrentes.

### **3.3.2 Tipos de estratégias segundo Porter**

Porter (1996) propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque. De acordo com o autor, as empresas podem utilizar essas estratégias de forma combinada ou isolada, para competir em uma indústria.

A primeira estratégia, **Liderança no Custo Total**, consiste em a empresa fazer com que o seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa para superar os seus concorrentes, especialmente quando na disputa por preços mais competitivos.

A liderança no custo total envolve um conjunto de políticas da empresa tal como: construção de instalação em escala eficiente; perseguição de redução de custos pela experiência; controle rígido de custos e despesas; minimização de custos das diversas áreas; assistência; força de venda; e intenso controle de custos.

Para Porter (1996) uma posição de baixo custo proporciona à empresa defesa contra: a rivalidade dos concorrentes; compradores poderosos; a entrada substancial em termos de economias de escala e vantagens de custos. Além disso, apresenta uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes.

Segundo o autor, para a empresa “atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas” (PORTER, 1996, p. 50).

A segunda estratégia, **Diferenciação**, refere-se em “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1996, p. 51).

As formas de diferenciar podem ser através de projeto ou imagem da marca, tecnologia, P&D, serviço sob encomenda, qualidade dos insumos; melhor nível do serviço, dentre outros. De acordo com o autor, a diferenciação

promove o isolamento da empresa contra a concorrência em função da lealdade do consumidor em relação à marca e a conseqüente menor sensibilidade ao preço.

Contudo, a diferenciação implica em *trade-off* com a posição de custos, em função dos custos e despesas envolvidos na busca da singularidade.

A estratégia de **Enfoque** consiste na escolha de um alvo estratégico em termos de grupo comprador, segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico. Esse tipo de estratégia se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor o seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a um grande número de segmentos da indústria.

Conforme Porter (1996, p. 53) “o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas”, que proporcionam defesas contra as forças competitivas.

A estratégia de enfoque implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida, além de envolver um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas.

Porter (1996) apresenta dois riscos ao usar as estratégias genéricas, os quais são: falha em alcançar ou sustentar a estratégia; e o valor da vantagem proporcionada por ela seja desgastado com a evolução da indústria.

Com relação às três estratégias, Porter (1996), faz inferência de que a sua colocação em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades, e, também, implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.

### 3.3.3 Tipos de estratégias segundo Mintzberg e Quinn

Mintzberg e Quinn (2001) apresentam as famílias de estratégias empresariais genéricas organizadas em cinco grupos: Localizando a Essência do Negócio; Distinguindo a Essência do Negócio; Desenvolvendo a Essência do Negócio; Estendendo a Essência do Negócio; e Reconfigurando a Essência do Negócio.

Os três primeiros grupos: localizando, distinguindo e desenvolvendo a essência do negócio, são referentes às estratégias no nível dos negócios. Os outros dois, estendendo e reconfigurando a essência do negócio, dizem respeito ao nível empresarial.

O primeiro, **Localizando a Essência do Negócio**, pode ser caracterizado pela junção de uma rede de indústrias que comprando e vendendo entre si, produzem vários produtos ou serviços. As estratégias de localização podem ser descritas com relação ao estágio do negócio na rede e a indústria em particular. Segundo o autor, o estágio de negócio engloba: estratégia de negócios de corrente ascendente, estratégia de negócios de corrente média e estratégia de negócios de corrente descendente.

A estratégia de negócios de corrente ascendente está relacionada ao uso de matéria-prima, ou seja, a transformação de um material básico em uma variedade de produtos para diferentes usos. Utiliza tecnologia, investimentos de capital e pessoas, estando direcionada para obtenção de vantagens a partir de baixos custos (indústria primária). Na estratégia de negócios de corrente média, uma série de insumos é transformada a partir de um único processo de produção do qual produz o produto para uma variedade de usuários (indústria secundária). Por fim, a estratégia de negócios de corrente descendente, define



um processo em que uma série de entradas converge para um “estrito funil”, como é o caso de muitos produtos vendidos por uma loja de departamentos (indústria terciária).

No segundo, **Distinguindo a Essência do Negócio**, se faz necessário a observação das características que permitem a organização adquirir vantagem competitiva e sobreviver no seu contexto. Este segundo nível pode abranger uma série de estratégias nas variadas áreas funcionais. Por exemplo: em estratégia de suporte podem envolver as áreas funcionais do jurídico, do controle e do treinamento; em estratégias de fontes, envolvem as áreas de aquisição, pessoas e financeiro; em estratégias de entrega, relacionam as áreas de marketing, vendas, distribuição e serviços; em estratégias de processamento, relacionam as áreas de desenvolvimento de processo e operações; e, em estratégias de design, envolvem as áreas de pesquisa e desenvolvimento de produto.

Mintzberg e Quinn (2001) classificaram Distinguindo a Essência do Negócio em dois tipos de estratégias: a Estratégia de Diferenciação e a Estratégia de Escopo.

Os autores apresentam uma divergência em relação às “estratégias genéricas” proposta por Porter, considerando a liderança de custos como uma forma de diferenciação. A Estratégia de **Diferenciação** está relacionada na atitude da empresa para distinguir seus produtos e serviços de seus concorrentes. As seguintes formas de diferenciação são:

- Estratégia de **diferenciação de preço**: a forma mais básica de diferenciar um produto ou serviço é cobrar um preço mais baixo.

- Estratégia de **diferenciação de imagem**: criar, a partir de marketing, uma imagem para o produto.
- Estratégia de **diferenciação de suporte**: sem que haja qualquer efeito sobre o produto em si, é diferenciá-lo na base de suporte que acompanha o produto.
- Estratégia de **diferenciação de qualidade**: características do produto que o tornam melhor, não diferente, mas o melhor.
- Estratégia de **diferenciação de design**: ofertar algo realmente diferente do “*design* tradicional”, ou seja, com características únicas.
- Estratégia da **não-diferenciação**: é a não existência de base de diferenciação como estratégia.

A **Estratégia de Escopo**, na distinção da essência do negócio, envolve o escopo dos produtos ou serviços, considerando a extensão do mercado em que são oferecidos. O escopo é um conceito movido pela demanda. Enquanto que a diferenciação é um conceito movido pelo suprimento, aquilo que é oferecido ao mercado, o escopo adota a perspectiva do produtor, existindo apenas na mente coletiva da organização. São definidas as seguintes estratégias de escopo:

- Estratégia de **não-segmentação**: a organização tenta captar uma grande parcela do mercado com uma configuração básica do produto.
- Estratégias de **segmentação**: as possibilidades de segmentação são ilimitadas, é possível distinguir um arranjo de uma segmentação simples até uma hiperfina. Algumas organizações objetivam ser

abrangente para atender a todos os segmentos e outras, tentam ser seletivas, visando apenas certos segmentos.

- Estratégia de **nicho**: enfoca um único segmento. As organizações proporcionam suas ofertas altamente padronizadas em um nicho único.
- Estratégias **personalizadas**: este tipo de estratégia é o limite final da segmentação em que cada cliente é tratado como um segmento de mercado separadamente. Pode ser pura, o produto é desenvolvido do zero para cada cliente; sob medida, um *design* básico é modificado, conforme as necessidades e especificações; e padronizada, produtos finais são montado a partir de componentes padronizados atendendo a pedidos.

No terceiro, **Desenvolvendo a Essência do Negócio**, uma organização pode aperfeiçoar seus negócios de várias maneiras. Mintzberg e Quinn (2001) descrevem as seguintes estratégias:

- Estratégia de **penetração**: a organização trabalha a partir de uma base de produtos e mercados existentes, no intuito de aumentar a sua participação no mercado através da ampliação de sua participação. Isto pode ocorrer por expansão direta ou pela aquisição de concorrentes.
- Estratégia de **desenvolvimento de mercado**: é o aprimoramento de mercado, isto é, ampliando o escopo do negócio ao descobrir novos segmentos de mercado.
- Estratégia de **expansão geográfica**: ofertar produtos existentes para novas áreas geográficas.

- Estratégia de **desenvolvimento do produto**: uma outra maneira de aprimorar a essência do negócio é oferecer produtos novos e modificados na mesma base de negócios. No caso, uma estratégia simples de extensão de produto, uma estratégia mais abrangente de proliferação da linha de produto e uma estratégia de racionalização de linha de produtos.

No quarto, **Estendendo a Essência do Negócio**, envolve as estratégias que levam as organizações além de seus negócios essenciais. Podem ser obtidos nos chamados modos vertical e horizontal, assim como na combinação de ambos. Vertical significa para frente e para trás na cadeia operacional, e horizontal refere-se à incorporação de outros negócios paralelos, não na mesma cadeia de operações. As estratégias no estendendo a essência do negócio são:

- Estratégias de **cadeia integrada**: define a possibilidade da organização estender suas cadeias de operações fluxo abaixo ou fluxo acima, incorporando em suas operações as atividades de seus clientes na distribuição ou de seus fornecedores, isto é, fazer em lugar de comprar ou vender.
- Estratégias de **diversificação**: refere-se à entrada em um novo negócio que não esteja na mesma cadeia de operações. Pode ser relacionada, quando da existência de uma sinergia potencial entre o novo negócio e o negócio essencial ou não-relacionados, também, chamados de conglomeradas, em que os negócios são na verdade atividades de cadeia de valor, como a venda de diferentes produtos pela mesma força de venda.

- Estratégias de **entrada e controle**: observa-se que a integração da cadeia ou diversificação pode ser obtida pelo desenvolvimento interno ou por aquisição. Em outras palavras, podem entrar em um novo negócio ao se desenvolver ou comprando uma organização pertencente àquele negócio. Ambas envolvem propriedade total e controle formal do negócio diversificado. No entanto, há uma grande quantidade de estratégias possíveis como: propriedade total de controle (desenvolvimento interno e aquisição); propriedade parcial e controle (maioria, minoria, parceria); e controle parcial sem propriedade (licenciamento, *franchising*, contrato a longo prazo).
- Estratégias **combinadas de integração e diversificação**: combinam integração em cadeia com diversificação de negócios. Mintzberg e Quinn (2001) apresentam esta estratégia em três formas: *Diversificação de Subproduto* significa comercializar os subprodutos em mercados diferentes; *Diversificação ligada* estende a diversificação do subproduto; e, *Diversificação cristalina* que leva a estratégia anterior ao limite, tornando-se difícil e irrelevante distinguir a integração da diversificação, as atividades essenciais das periféricas e os negócios intimamente relacionados dos que não estão.
- Estratégias de **retirada**: reverterem todas as estratégias relacionadas à diversificação, momento em que as organizações retornam a seus negócios iniciais. Às vezes, as organizações diminuem suas atividades, cancelam licenças de longo prazo, interrompem a venda

de subprodutos e reduzem sua rede cristalina. Outras vezes, reduzem seus negócios ou até se livram deles.

Mintzberg e Quinn (2001) observam que após as fases de identificação, discriminação, elaboração e desenvolvimento de um negócio essencial, freqüentemente, surge a necessidade de não apenas consolida-lo e de redefinir-lo, mas, também, de reconceber-lo. Esta fase é denominada de **Reconcebendo o Negócio Essencial**, pois à medida que as organizações se desenvolvem, algumas delas perdem o próprio sentido. A reconcepção caracteriza a última forma de consolidação, racionalizando não só excessos como a essência da própria estratégia. Pode-se identificar três tipos básicos:

- Estratégias de **redefinição**: refere-se a reconceber a “receita” de como esse negócio é conduzido.
- Estratégia de **recombinação**: estabelece um esforço para recombina negócios diferentes de alguma forma, ao limite de reconceber vários negócios em um só. Os negócios podem ser reconcebidos de forma tangível ou conceitual.
- Estratégia de **mudança do negócio essencial**: uma organização pode se movimentar ao longo da cadeia de operações, fluxo acima ou fluxo abaixo. Podem também ocorrer três tipos de deslocamento, entre funções dominantes, de produção para marketing; para um novo negócio, no mesmo estágio ou não da cadeia de operações; e para um tema totalmente novo.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 330) enfatizam que embora a estrutura das estratégias genéricas possa ajudar a pensar sobre como posicionar uma organização, o uso dela como uma lista oportuna pode colocar a organização

em desvantagem sobre a concorrência que desenvolveram suas estratégias de forma mais criativa.

### **3.3.4 Tipos de estratégias segundo Miles e Snow**

A taxonomia proposta por Miles e Snow (2003) vem sendo estudada e validada através de pesquisas (CONANT *et al* 1990; DOTY; GLICK; HUBER, 1993; GIMENEZ, 2000; HAMBRICK, 1983) por ser considerada a mais abrangente e oferecer melhores qualidades conceituais para um agrupamento mais preciso de empresas.

Para Zahra e Pearce (1979 citado por PÉROLA; GIMENEZ, 2000), essa taxonomia é relevante, pois especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de maneira que permite a identificação das organizações como todos integrados e em interação com seus ambientes.

Além disso, o modelo de Miles e Snow propõe que as empresas em geral desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração, ou seja, associada à interpretação dos dirigentes.

Segundo Gimenez (2000, p. 32), a base do trabalho de Miles e Snow situa-se em três idéias centrais:

- (i) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais, ou seja, a construção do ambiente (WEICK, 1979);
- (ii) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e processos organizacionais (MINTZBERG, 1978); e
- (iii) processos e estrutura condicionam a estratégia (MARCH e SIMON, 1958).

Estas idéias dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica, que de acordo com Child (1972), a adaptação organizacional está relacionada com a percepção dos membros da coalizão dominante quanto às condições ambientais e as decisões sobre o modo como a organização lidará com essas condições.

Ao se basearem no enfoque da escolha estratégica, Miles e Snow (2003), explicitam que a estrutura organizacional é parcialmente pré-ordenada pelas condições ambientais, contudo, enfatizam a função dos altos administradores, os quais são as ligações primárias entre a organização e o seu ambiente. Acrescentam os autores que o enfoque da escolha estratégica possui alguns aspectos básicos:

- *Coalizão dominante* – toda organização tem um grupo de tomadores de decisão, sendo que a influência no sistema é maior do que a dos demais;
- *Percepção* – a organização responde aquilo que sua coalizão dominante percebe. As condições ambientais não percebidas ou deliberadamente ignoradas têm pequeno efeito sobre as decisões e ações gerenciais;
- *Segmentação* – a coalizão dominante é responsável por dividir o ambiente e nomear seus componentes a várias subunidades organizacionais;
- *Atividades de monitoração* – é de responsabilidade da coalizão dominante o monitoramento dos elementos ambientais julgados mais críticos à organização; e



- *Restrições dinâmicas* – as decisões adaptativas da coalizão dominante são restringidas pelo desempenho, estrutura e estratégia passada e atual da organização.

A estrutura teórica do modelo se norteia a partir de duas dimensões: (i) um modelo geral da adaptação organizacional que inclui uma descrição das decisões necessárias para um efetivo alinhamento entre a empresa e seu ambiente, denominado Ciclo Adaptativo; e (ii) uma tipologia organizacional apresentando diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas empresas dentro de uma indústria.

A seguir, far-se-á uma descrição das duas dimensões do modelo proposto por Miles e Snow (2003).

#### **3.3.4.1 Processo de Adaptação Organizacional**

Miles e Snow (2003) corroboram que “toda organização está inserida em uma rede de influência e relacionamentos”. O ambiente é composto por uma complexa combinação de fatores, tais como, mercado, produto, tecnologia, regulamentações governamentais, relações com fornecedores financeiros e de matéria-prima, entre outros, sendo que cada um destes fatores tende a influenciar a organização a sua maneira e assim, levam à construção de um ambiente específico pelas organizações. Por outro lado, esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas (MILES; SNOW, 2003).

A adaptação organizacional refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para que possam se adaptar às mudanças do ambiente. Desta

forma, quanto maiores e mais velozes forem as mudanças, maior capacidade de adequação será exigida de cada empresa.

Contudo, o dinâmico processo de ajustes às mudanças e as incertezas ambientais pode ser considerado complexo para muitas organizações, envolvendo grande quantidade de decisões e comportamentos. Entretanto, para que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente e ao mesmo tempo gerencie eficientemente as interdependências internas, a adaptação ao ambiente se faz de importância (MILES; SNOW, 2003).

O dinâmico processo de adaptação organizacional (ciclo adaptativo), de acordo com Miles e Snow (2003, p. 21), pode ser compreendido a partir de três maiores problemas com os quais os dirigentes devem constantemente resolver: empresarial, de engenharia e administrativo, conforme apresentado na ilustração abaixo.

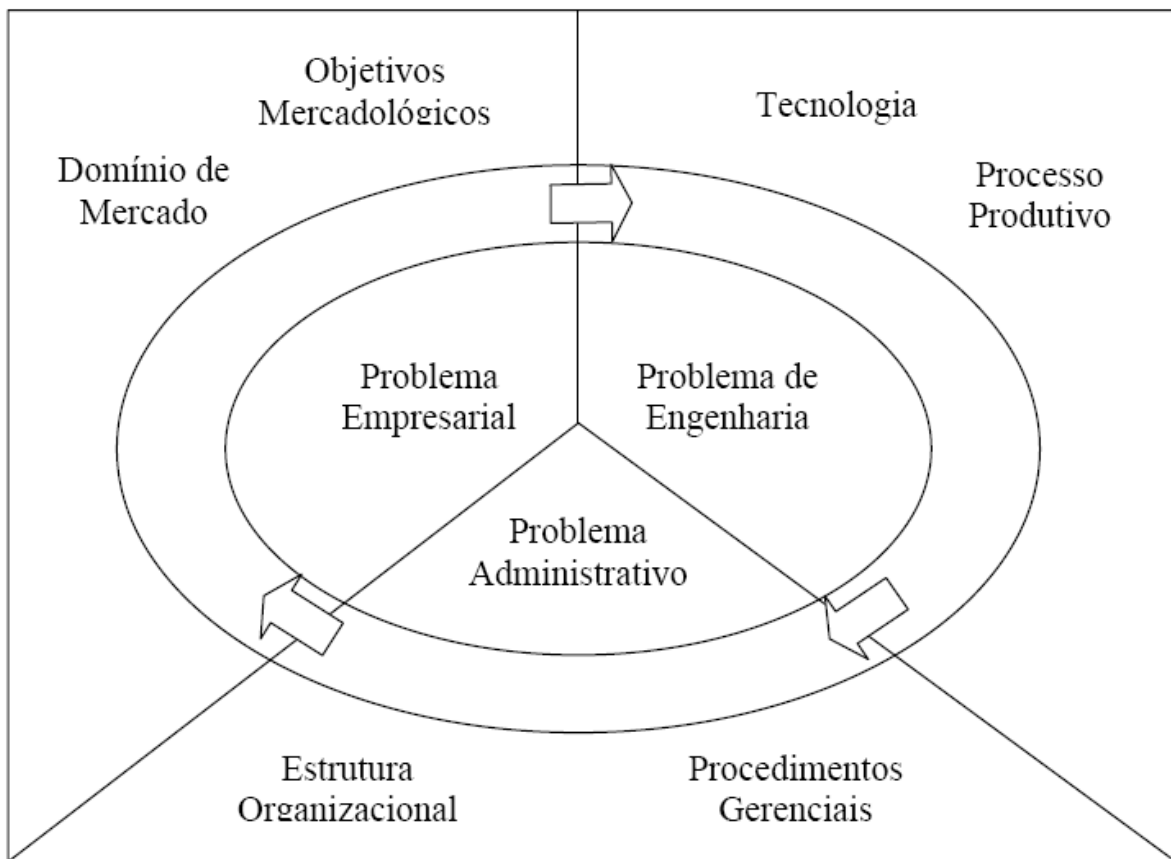


Ilustração 3.1 - Ciclo Adaptativo  
Fonte: Machado (2002, p. 53)

O **Problema Empresarial** está relacionado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa. Sua solução é obtida por meio do desenvolvimento e projeção de uma imagem organizacional que define o mercado da organização e sua direção a ele, ou seja, domínio organizacional de produto-mercado.

O **Problema de Engenharia** envolve a criação de um processo tecnológico que permita atender a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução do problema empresarial.

E, o **Problema Administrativo**, abrange a racionalização e a estabilização das soluções dadas aos dois problemas anteriores. Desta forma, consiste em desenvolver uma estrutura organizacional e o conjunto de

procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada e dirigir esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização. Este problema é considerado por Miles e Snow (2003) como essencial no ciclo adaptativo.

É importante ressaltar que o ciclo adaptativo, embora evidente em todas as organizações, é talvez melhor identificado em novas organizações ou naquelas que passam por rápido crescimento, ou ainda nas que recentemente tenham sobrevivido a uma grande crise (MILES; SNOW, 2003, p. 21).

Para os autores (2003, p. 27-28), o modelo do ciclo adaptativo se resume nos seguintes aspectos:

- O ciclo adaptativo deve ser visto como um modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional;
- Os três problemas – empresarial, de engenharia e administrativo, estão inter-relacionados;
- A adaptação freqüentemente se inicia pelo movimento seqüencial através das fases empresarial, de engenharia e administrativa. No entanto, o ciclo pode ser iniciado pelas outras fases; e
- As decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se consolidar como aspectos de estrutura de amanhã.

#### **3.3.4.2 Comportamentos Estratégicos**

Por trás das ações empreendidas pelas organizações em busca da sua sustentabilidade e sobrevivência, há todo um comportamento estratégico que as direcionam. Comportamento estratégico pode ser entendido como “o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de

promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (ANSOFF, 1990, p. 16). Identificam-se, portanto, duas variáveis-chaves: o ambiente externo e a estrutura interna de uma organização.

Para Scherer e Mussi (2000), o comportamento estratégico compreende todo o processo de adaptação organizacional à turbulência ambiental, considerando a dinâmica intra-organizacional.

Miles e Snow (2003) identificam quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adequação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-se competitivas. Tais comportamentos são denominados de prospector, analítico, defensivo e reativo.

Estes tipos de comportamentos propostos pelos autores estão relacionados com o ciclo adaptativo, desta forma, a análise de cada um dos comportamentos exige a compreensão de seu modo de ação frente aos três problemas adaptativos: empresarial, de engenharia e administrativo, bem como os custos e benefícios relacionados no processo.

Desta forma, durante o processo de adaptação organizacional, por meio da resolução dos três problemas, a empresa comporta-se de tal maneira que é possível percebê-la, predominantemente, com características de um tipo de comportamento estratégico (SCHERER; MUSSI, 2000).

A seguir, são apresentadas, as características de cada um dos quatros tipos de comportamento estratégico.

#### **3.3.4.2.1 Organizações Defensoras**

Defensoras são as organizações que possuem domínios de produto-mercado estreitos. Os altos dirigentes nesse tipo de organização são grandes peritos em suas áreas limitadas de operação, mas eles tendem a não procurar pelas novas oportunidades que estão fora de seus domínios. Como resultado desse foco estreito, essas organizações raramente necessitam de fazer grandes ajustamentos em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Ao contrário, elas dedicam atenção à melhoria da eficiência de suas operações existentes, ou seja, restringem-se àquilo que sabem fazer tão bem ou melhor que qualquer um.

#### **3.3.4.2.2 Organizações Prospectoras**

As organizações prospectoras estão quase sempre em busca de oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais às tendências ambientais emergentes. Portanto, essas organizações geralmente são as criadoras de mudanças e incertezas, às quais seus concorrentes devem responder. Contudo, devido à sua grande preocupação com a inovação do produto e do mercado, essas organizações normalmente não são completamente eficientes.

#### **3.3.4.2.3 Organizações Analíticas**

As organizações analíticas operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável, e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os altos dirigentes observa seus concorrentes em busca de novas idéias, adotando

rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras. É importante observar que este tipo de organização é em muitos aspectos uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva.

#### **3.3.4.2.4 Organizações Reativas**

As organizações reativas adotam uma estratégia que exhibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Os altos dirigentes percebem freqüentemente a mudança e a incerteza que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder eficientemente. Devido à falta de uma relação estratégia-estrutura consciente, raramente esses dirigentes fazem modificações até que sejam forçados a fazê-los por causa das pressões ambientais.

A abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Os quatro tipos de estratégia (analítica, defensiva, prospectora e reativa) identificados por Miles e Snow se diferenciam na forma como as onze dimensões dos problemas (empresarial, de engenharia e administrativo) são resolvidas. Conant *et al* (1990) elaboraram uma síntese das diferenças entre as categorias estratégicas, conforme ilustração abaixo.

		TIPOS ESTRATÉGICOS			
Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensivo	Prospecor	Analítico	Reativo
Problema Empresarial e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em contínua expansão	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso e forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ procura agressiva	Orientado para a concorrência e completa	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência em custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ expertise básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ Fluidez
	Anteparos tecnológicos ( <i>buffers</i> )	Programas de padronização e manutenção	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ autoridade linear	Centrada em produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cuidadosos cálculos de riscos /contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Ilustração 3.2 - Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos

Fonte: Adaptado de Conant et al (1990, p. 3)



Para melhor compreensão do conteúdo exposto na Ilustração 3.2, explicita-se, a seguir, cada uma das onze dimensões, conforme apresentado por Scherer (2000) em seu trabalho. Desta forma as onze dimensões dos problemas são:

1. **Domínio de produto-mercado:** refere-se à parcela de mercado que a organização domina e a sua postura frente a esta parcela. O domínio pode ser estreito e focado (poucos e selecionados clientes) ou amplo e em contínua expansão (busca de novos mercados de atuação). A organização também pode optar por trabalhar com segmentos de mercado ou não ter um domínio estabelecido, marcado pela transitoriedade e irregularidade.
2. **Postura de sucesso:** representa a maneira pela qual a organização deseja obter sucesso em seu domínio. A postura pode variar, podendo: ser o melhor em seu mercado de atuação; provocar constantemente mudanças; seguir cuidadosamente as mudanças ocorridas; ou, aproveitar oportunidades com vistas à adaptação do ambiente.
3. **Monitoramento ambiental:** as organizações defensoras mantêm atividades de monitoramento em seu domínio atual e na própria organização. Ao contrário, as organizações prospectoras dedicam ao forte monitoramento do mercado e do ambiente. As organizações analíticas, por sua vez, estão preocupadas com a concorrência no intuito de identificar oportunidades e posturas de sucesso. As reativas têm atividades esparsas de vigilância, voltadas para assuntos de interesse específico.

4. **Crescimento:** o crescimento pode ocorrer conforme o tipo de comportamento estratégico adotado pela organização, podendo ser: dentro do próprio domínio da organização, a partir de ganhos de produtividades (defensoras); através da diversificação e busca de novos mercados (prospectoras); pela penetração no mercado atual ou pelo cauteloso desenvolvimento de novos produtos-mercados (analíticas); e, por meio de mudanças rápidas em respostas a tendências ou alterações identificadas no ambiente (reativas).
5. **Objetivo tecnológico:** refere-se à preocupação da organização em relação ao seu aparato tecnológico, podendo esta preocupação ser diferenciada conforme o comportamento estratégico. Prospectoras buscam a flexibilidade e inovação no intuito de atuarem em novos mercados. Defensoras procuram obter custos baixos para manterem posições competitivas em seus mercados. Analíticas objetivam a sinergia tecnológica que permita a atuação simultânea em mercados estáveis e instáveis. Reativas, por sua vez, somente desenvolve e conclui os projetos que respondam às urgências extremamente impostas.
6. **Amplitude Tecnológica:** nas organizações defensoras há pequena amplitude tecnológica, procurando concentrar esforços no desenvolvimento e otimização de uma tecnologia única e focal. Nas prospectoras, as tecnologias utilizadas são múltiplas para que assim, não limitem suas atividades, pois este tipo de organização está constantemente em busca de novos mercados. As analíticas primam pelo uso de tecnologias inter-relacionadas, para que atendam as

necessidades conjuntas de estabilidade e inovação. E, as reativas, apresentam uma amplitude tecnológica mutante e instável frente às freqüentes necessidades de adaptação e mudança.

7. **Anteparos tecnológicos:** refere-se à proteção da organização a partir de sua tecnologia, podendo a organização optar: por manter programas com bons resultados (defensoras); pela diversidade através das habilidades técnicas de seu pessoal (prospectoras); por proteger através do incrementalismo e sinergia entre as diversas tecnologias utilizadas (analíticas); e, por se proteger pela capacidade de experimentar diversas soluções para seus problemas mais prementes (reativa).
8. **Coalizão dominante:** refere-se ao grupo com maior poder de influência na organização. Em organizações defensoras, o pessoal de finanças e produção são os que têm maior influência em função de seu mercado estável e da forte ênfase em eficiência tecnológica. Por sua vez, nas organizações prospectoras as áreas de marketing e P&D são as de maior influência, pois estas estão em contínuo crescimento e buscam novos produtos e/ou mercados. As organizações analíticas por ter uma posição intermediária entre defensoras e prospectoras, apresentam a coalizão dominante composta pelos mesmos grupos que as formam nesses dois outros grupos, além da área de planejamento. As organizações reativas, por sua constante adaptação às intempéries, têm nos solucionadores de problemas o grupo com maior poder de influência na organização.

9. **Planejamento:** nessa dimensão há também diferenças entre os quatro tipos de comportamento estratégico. As defensoras têm seu planejamento voltado para o controle de atividade e metas. Organizações prospectoras planejam em busca de problemas, oportunidades e perspectiva de atuação. As analíticas dedicam especial atenção ao planejamento, pois precisam planejar para a estabilidade e para a mudança. E, nas organizações reativas, o processo de planejamento é totalmente desintegrado e voltado à solução de crises esporádicas.
10. **Estrutura:** relaciona-se à forma como a organização está estruturalmente organizada. Pode variar de modelos estáticos e rígidos, como a estrutura funcional com autoridade linear (defensoras); centrada apenas na autoridade formal (reativas); pode ser mais ágil e flexível, centrada em produtos e/ou mercados (prospectoras); ou, ter uma estrutura matricial (analíticas).
11. **Controle:** com o objetivo de defender sua posição, as organizações defensoras utilizam formas centralizadas de controle, tendo os aspectos financeiros (custos *versus* resultados) como base de análise. As organizações prospectoras, voltadas à contínua busca de oportunidade de mercado, controlam seus resultados através da análise do volume de vendas ou desempenho de mercado. Nas analíticas, por terem domínios estáveis e instáveis precisam de métodos diferenciados de controle, como a análise de desempenho de vendas e cálculos do risco relacionados às operações. E, as

reativas têm suas atividades de controle voltadas para evitar o surgimento de problemas ou resolver problemas remanescentes.

Verifica-se que os tipos estratégicos configuram os diversos padrões de comportamento adaptativo usado nas organizações, quando estas procuram responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com suas estratégias.

A partir do exposto, pode-se perceber que as duas categorias mais contrastantes são: a estratégia prospectora e a estratégia defensiva. A primeira é caracterizada por elevada busca de mercado e inovação de produtos e processos. E a segunda, tem como característica o estreito domínio de produtos e mercados, além de ênfase muito grande em eficiência.

De acordo com a Ilustração 3.2, existe uma terceira categoria, analítica, que pode ser vista como híbrido de estratégia prospectora e defensiva, possuindo área central de negócios mais estável e componente de negócios mais dinâmico, tratando de forma prospectora (PÉROLA; GIMENEZ, 2001). Finalmente, existem empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do ambiente, sendo as categorizadas como reativa.

A inconsistência das estratégias reativas pode surgir de pelo menos três fontes: (i) falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável; (ii) a estratégia é articulada, mas tecnologia, estrutura e processos não estão vinculados a ela de uma maneira adequada; ou (iii) a administração adere a uma particular associação entre estratégia e estrutura,

apesar desta não ser mais relevante às condições ambientais (MILES; SNOW, 2003). Desta forma, a vida deste tipo de organização não tende a ser longa, a não ser que seus gerentes alterem sua estratégia organizacional para alguma das três viáveis.

Corroborando com Gimenez *et al* (1998), os tipos de estratégias defensivas, prospectoras e analíticas são considerados como formas estáveis de organização. Se existir um alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria particular. Entretanto, o não-alinhamento entre estratégia e estrutura, a organização resultará como sendo ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização, ou seja, empresa reativa.

Por fim, Miles e Snow (2003) propuseram que a estratégia analítica é uma combinação única das estratégias prospectora e defensiva. Os autores classificaram estes dois tipos de organização nos pólos opostos de um *continuum*, com a estratégia analítica perto do meio deste *continuum* como uma alternativa estratégica viável.

Desta forma, o objetivo deste estudo norteia a partir de duas vertentes:

- a) identificar e avaliar o tipo de comportamento estratégico nas empresas da indústria da Construção Civil – Setor Edificações, a partir de um perfil de resposta aos três problemas (empresarial, engenharia e administrativo) conforme exposto no estudo do ciclo adaptativo; e
- b) verificar e avaliar o estilo cognitivo dos dirigentes nesta indústria, o qual está relacionado com as escolhas estratégicas da organização.

A seguir, será explicitada a teoria da Adaptação-Inovação, proposta por Kirton (1976) que trata do estilo cognitivo.

### **3.4 Estilos Cognitivos**

Os elementos de uma estratégia competitiva podem derivar das taxonomias cognitivas ou modelos mentais dos dirigentes sobre a concorrência e transformações ambientais (PORAC *et al*, 1987 *apud* GIMENEZ, 2000), ou seja, ao escolher uma estratégia competitiva para seu negócio, o dirigente utiliza-se de estilos cognitivos.

De acordo com Kirton (1976), estilos cognitivos são diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisão. Sendo assim, considera-se que o estilo cognitivo influencia a adoção de comportamentos em solução de problemas, tomada de decisão, formulação de políticas e objetivos organizacionais.

A escolha de uma direção estratégica qualquer está associada com avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo, ou seja, percepções que os executivos têm de movimentos da concorrência e de transformações ambientais (GIMENEZ, 2000). Desta forma, esta avaliação pode ser influenciada pelo estilo cognitivo individual ou indiretamente pode afetar as decisões estratégicas.

Diante disso, considera-se que as diferentes escolhas estratégicas em organizações inseridas num mesmo ambiente competitivo e com semelhantes objetivos são decorrentes das diferenças de estilos cognitivos.

Vários modelos e medidas de diferenças individuais de estilo cognitivo podem ser encontrados na literatura. Hayes e Allinson (1994) discutem a importância de se analisar os fenômenos organizacionais sob o ponto de vista de estilos cognitivos e listam 22 tipos de dimensões diferentes pelo qual o estilo cognitivo pode ser identificado. A ilustração a seguir apresenta uma descrição dessas dimensões.

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
Varredura x foco	Envolve a identificação de informação relevante versus informação irrelevante na solução de problemas.	Schlesinger (1954); Bruner et al (1956)
Rígido x flexível	Controle rígido mostra maior susceptibilidade a distração; controle flexível é caracterizado por resistência à interferência.	Klein (1954)
Categorias amplas x estreitas	Preferência por categorias amplas contendo muitos itens, ao invés de categorias estreitas contendo poucos itens. Categorias amplas toleram erros de inclusão enquanto que categorias restritas toleram erros de exclusão.	Pettigrew (1958); Flillenbaum (1959). Bruner e Tajfel (1961); Kogan and Wallach (1964)
Conceituação analítica x não-analítica	Estilo analítico envolve diferenciar atributos ou qualidades. Estilo não-analítico envolve respostas mais comparativas ou temáticas.	Kagan et al (1960); Messick and Kogan (1963); Kagan, et al (1963 a e b)
Nivelamento x aprofundamento	Variações individuais em assimilação de novas informações. Nivelamento envolve assimilar novos estímulos em categorias já existentes e fundir lembranças, enquanto que aprofundamento envolve diferenciar novos estímulos e exagerar nas diferenças entre presente e passado.	Gardener et al (1959); Klein (1970)
Dependente de campo x independente	Uma maneira global ou analítica de percepção, com ou sem influência do contexto.	Witkin (1976); Goodenough e Oltman (1981)
Impulsividade x reflexividade	Impulsividade é caracterizada por respostas rápidas, reflexividade por maior deliberação, respostas mais lentas.	Kagan et al (1964); Kagan (1965)
Risco x cautela	Tomar riscos se caracteriza por fazê-lo mesmo quando as chances de sucesso são pequenas. Cautela é caracterizada pela relutância em tomar riscos exceto quando as chances de sucesso são grandes.	Kogan e Wallach (1964)
Complexidade x simplicidade	Complexidade cognitiva é a tendência de conceituar o mundo de uma maneira multidimensional, caracterizada em termos de diferenciação, discriminação e/ou integração. Simplicidade é a tendência de conceituar o mundo de uma forma unidimensional.	Kelly (1955); Havey et al (1961); Bieri et al (1966); Driver and Mock (1974); Streufert and Nogami (1989)



Dimensão	Descrição	Referências
Convergência x divergência	Pensadores convergentes buscam uma solução única usando critérios de busca estreitos, lógico-dedutivos, enquanto que divergentes são amplos e abertos na sua busca de critérios de solução.	Wallach e Kogan (1965); Hudson (1966, 1968); Smithers e Child (1974)
Tolerância para incoerência ou experiências irrealistas	Inclinação individual para aceitar percepções que variam da experiência convencional. Tolerância é caracterizada por uma maior adaptação ao pouco usual. Intolerância é revelada pela demanda por mais informação antes que o pouco usual seja aceito.	Klein et al (1962)
Automatização x reestruturação	Preferência por responder as propriedades mais óbvias de tarefas repetitivas versus preferência por reestruturar tarefas.	Braverman et al (1964); Tiedeman (1989)
Verbalizador x visionário	A extensão pela qual as pessoas preferem estratégias verbais ou visuais quando processando informação (uso de metáforas).	Paivo (1971); Richardson (1977)
Preceptivo-receptivo/ Sistemático-intuitivo	A inclinação para assimilar informação em conceitos anteriormente tidos (precepção) em oposição a pegar as informações de forma bruta (recepção). A inclinação para desenvolver planos seqüenciais claros (sistemático) versus desenvolver idéias livremente a partir dos dados e passar da parte para o todo (intuição).	Kenn (1973); KcKenney e Keen (1974)
Serialista x holista	Serialistas progridem de maneira linear através da aprendizagem e solução de problemas, tomando um passo de cada vez e aumentando o conhecimento em incrementos pequenos. Holistas tendem a usar uma abordagem mais global e rapidamente perdem a visão de componentes individuais.	Pask e Scott (1972); Pask (1976)
Sensação-intuição/ Análise-sentimento	Sensação-intuição reflete uma predisposição para coletar informação (percepção): preferência por realidade de experiência (sensação) versus significados inferidos, possibilidades e associações de experiências (intuição). Análise-sentimento reflete uma predisposição para avaliação de informação (julgamento): preferência por ordem lógica (análise) versus valores pessoais e emoções (sentimento).	Myers e Briggs (1976)
Partição x totalização	Partidores lidam com a realidade decompondo-a em componentes. São analíticos e obtêm informação através de uma série de passos claramente definidos. Totalizadores preferem olhar para o quadro completo.	Cohen (1967)
Concreto-abstrato/ ativo-reflexivo	A preferência por lidar com objetos tangíveis (concreto) versus conceitos teóricos (abstrato). A preferência por participação direta (ativa) versus observação distante (reflexão).	Kolb (1976, 1984)

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
Analítico-literar/ Poético-sintético	Um estilo que contrasta preferência por analogias literais envolvendo estreita similaridade entre situações análogas e as situações para as quais uma solução é pensada com mais profundidade, analogias metafóricas.	Kogan (1982); Kogan (1983)
Adaptação x inovação	Adaptadores se voltam para procedimentos convencionais quando procurando soluções, enquanto que inovadores preferem reestruturar problemas e abordá-los por novos ângulos.	Kirton (1976, 1977)
Raciocínio lógico x Raciocínio por ponto de referência	Raciocínio lógico envolve a preferência por uma abordagem sistemática e uma amostragem adequada de dados disponíveis, enquanto que por ponto de referência indica uma preferência por raciocínio em cima de um caso específico conhecido.	Rosch (1983)
Razão-intuição/ Ativo-considerado	A preferência por desenvolver o entendimento através de argumento que envolve o esboço de conclusões de premissas (razão) versus percepção imediata sem argumentação (intuição). A preferência por participações diretas (ativo) versus imaginar o que é provável ser (considerado).	Hayes e Allinson (1988); Allinson e Hayes (1988)

Ilustração 3.3 - Dimensões de Estilo Cognitivo

Fonte: Adaptado de Hayes e Allinson (1994, p. 58-59)

As medidas de estilo cognitivo podem ser usadas para decisões administrativas relacionadas à seleção e contratação de pessoas, composição de grupos, administração de conflitos, desenho de tarefas, estilo administrativo, treinamento e desenvolvimento.

Dentre as diversas dimensões de estilo cognitivo, uma das mais citadas na literatura sobre o tema, e utilizada na pesquisa organizacional, é a proposta por Kirton (1976), chamada de teoria da Adaptação-Inovação.

É importante ressaltar que essa teoria tem sido objeto de atenção por um crescente número de estudiosos, com mais de 150 publicações entre 1980 e 1990. Esta preferência por um estilo pode ser associada às diversas características de personalidade o que indica estabilidade ao longo do tempo

no comportamento adaptativo ou inovativo (KIRTON; CIANTIS, 1986 *apud* GIMENEZ, 2000).

Kirton (1976) categoriza os indivíduos por sua preferência por padrões distintos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Esta teoria define um *continuum* com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”. Os extremos deste *continuum* foram denominados preferências de comportamento adaptativo ou inovativo, respectivamente.

De acordo com o autor, os indivíduos que têm um estilo adaptador enfatizam precisão, confiabilidade, eficiência, prudência, disciplina, e atenção às normas, especialmente aquelas impostas por autoridades. Estes tentam resolver problemas através da aplicação de soluções que derivam de métodos já conhecidos e testados. O estilo inovador, por outro lado, é caracterizado como sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. Foxall e Hackett (1992) ilustram algumas diferenças de adaptadores e inovadores, conforme Ilustração 3.4.

<b>Implicações</b>	<b>Extremos Adaptadores</b>	<b>Extremos Inovadores</b>
Na definição de problemas	Tendem a aceitar os problemas e restrições como definidos. Buscam solução rápida que limite descontinuidades e aumente imediatamente a eficiência.	Tendem a rejeitar a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-los. Parecem menos preocupados com eficiência imediata, buscando ganhos a longo prazo.
Na geração de soluções	Em geral buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis, buscando “fazer as coisas melhores”.	Produzem numerosas idéias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros. Em geral as idéias podem resultar em “fazer as coisas diferentemente”.
Para políticas	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas.	Preferem situações não estruturadas.
Para ajuste organizacional	Essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios.	Essenciais em tempos de mudança ou crise, mas podem ter dificuldades em aplicar-se às demandas organizacionais de rotina.
Para comportamento percebido	Visto pelos inovadores: como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis, atados ao sistema, intolerantes de ambigüidade.	Vistos pelos adaptadores: como não confiáveis, não-práticos, ameaçadores ao sistema estabelecido e criadores de dificuldades.
Para criatividade	Esta é uma medida de estilo, não de nível ou capacidade de solução de problemas de forma criativa. Adaptadores e inovadores são ambos capazes de gerar soluções criativas e originais, mas que refletem suas diferentes abordagens na solução de problemas.	
Para colaboração	Adaptadores e inovadores não se relacionam bem facilmente, especialmente os extremos. Aqueles de resultado intermediário têm a desvantagem de que eles não atingem facilmente os comportamentos de alta adaptação ou inovação. Isto por outro lado pode ser vantajoso. Quando seus resultados são intermediários, eles podem atuar mais facilmente como “pontes”, conseguindo o melhor, ajudando os extremos adaptadores e inovadores a chegarem a um consenso.	

Ilustração 3.4 - Características de Adaptadores e Inovadores

Fonte: Gimenez (2000, p. 68)

As abordagens inovadora ou adaptativa são simplesmente dois estilos diferentes de solução de problemas e tomada de decisão, desta forma, não existe a melhor. Cada uma tem suas potenciais forças e fraquezas. O intuito da Teoria de Adaptação-Inovação é ajudar o indivíduo a entender mais claramente sua preferência e a de outras pessoas, bem como seus prováveis comportamentos, o que pode ajudar a ter um desempenho mais eficiente frente à tomada de decisão e de solução de problemas.

A dimensão do estilo cognitivo adaptador-inovador é medida através de um instrumento desenvolvido por Kirton, que já foi testado e validado (FOXALL; HACKETT, 1992; GIMENEZ, 2000; GOLDSMITH, 1984; KIRTON, 1987), chamado de *Kirton's adaptation-innovation inventory* (KAI).

O resultado na escala de Adaptação-Inovação, obtida através de um questionário de auto-avaliação, indica uma preferência estável individual de se manter por um longo período de tempo um comportamento adaptador ou inovador. Os resultados variam entre um mínimo de 32 (extremo adaptador) e um máximo de 160 (extremo inovador), apresentando uma distribuição aproximadamente normal, com média entre 95 e 96 (KIRTON, 1980), conforme demonstrado na ilustração abaixo.

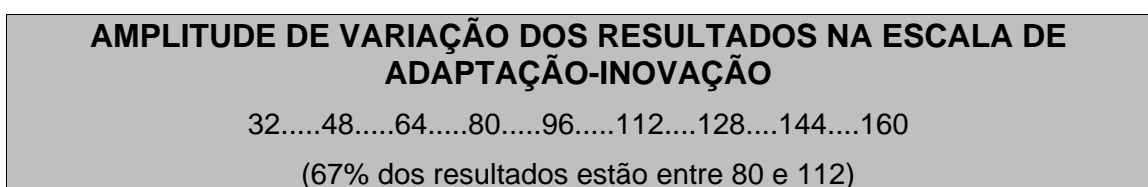


Ilustração 3.5 - Escala de Adaptação-Inovação  
Fonte: Gimenez (2000)

Na teoria Adaptação-Inovação percebe-se que diferentes grupos ocupacionais acabam desenvolvendo estilos cognitivos mais apropriados às condições ambientais nas quais trabalham. Kirton e McCarthy (1988 citado por GIMENEZ, 2000) denominaram esta característica de clima cognitivo, o qual é composto pelo estilo preferido coletivamente por um grupo em que a maioria dos seus integrantes se aglutina próximo à sua média ou moda. Como exemplo disso, a ilustração 3.6 apresenta resultados de médias de estilo cognitivo para diferentes grupos ocupacionais.

<b>Amostra</b>	<b>Origem</b>	<b>Média</b>
População em geral	Reino Unido, Estados Unidos, Itália	95-96
Administradores em geral	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Singapura, Canadá	95-97
Administradores em geral	África do Sul, Índia, Irã	90
Aprendizes (Engenharia)	Reino Unido	83
Gerentes de banco, Funcionários públicos, Contadores	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura, Austrália	80-90
Administradores de produção, Supervisores, Chefes de Seção	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura, Austrália	80-90
Professores	Reino Unido, Estados Unidos	94-97
Administradores de Marketing, Finanças, Planejamento, Recursos Humanos, Consultores	Reino Unido, Estados Unidos, Itália, Canadá, Singapura	100-110
Administradores de Pesquisa e Desenvolvimento	Reino Unido, Estados Unidos	101-103
Administradores de Recursos Humanos	Reino Unido	108
Administradores de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento	Reino Unido, Estados Unidos, Canadá	112-115

Ilustração 3.6 - Resultados Médios de Estilo Cognitivo para Diferentes Grupos Ocupacionais

Fonte: Gimenez (2000)

De acordo com Pérola e Gimenez (2000), existem alguns estudos relacionados com o estilo cognitivo entre empreendedores e administradores. Os empreendedores em geral apresentam médias de estilo cognitivo que os colocam no lado inovador da escala. Por outro lado, os administradores como um grupo, têm uma média que é muito próxima da média da população em geral (entre 95 e 96). Entretanto, Foxall (1990) demonstrou que as diversas áreas de atuação que compõem a profissão atraem indivíduos com estilos cognitivos diferenciados. Estas diferenças estão basicamente associadas à orientação interna ou externa à organização que as diversas especialidades da administração apresentam (PÉROLA; GIMENEZ, 2000). A Ilustração 3.7 apresenta os resultados obtidos neste estudo.

<b>Função Administrativa</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Marketing	44	108.64	15.77
Engenharia	115	106.9	15.07
Administração Geral	128	105.5	14.19
Produção/Operações	14	104.5	17.89
Finanças/Contabilidade	68	103.69	18.08
<b>Sub-funções Administrativas</b>			
<b>Orientação Interna à Organização</b>			
Contabilidade de custos	42	93.41	13.03
Engenheiros técnicos	42	95.34	13.63
Gerência	61	96.19	11.32
<b>Orientação Externa à Organização</b>			
Finanças	26	119.7	12.25
Engenheiros-administradores	73	114.6	10.36
Diretores	67	113.97	10.88

Ilustração 3.7 - Resultados Médios para Adaptação-Inovação de Funções e Sub-funções Administrativas  
Fonte: Pérola e Gimenez (2000)

Diante do exposto nesta seção, pode-se notar que o modelo proposto por Kirton (1976) é relevante para este estudo, pois este modelo auxilia na formulação de uma teoria cognitiva de escolhas estratégicas.

### **3.5 Considerações sobre a Fundamentação Teórica**

A percepção da realidade pode ter um papel importante em determinar as decisões estratégicas (SIMON; HOUGHTON, 2002), pois para sobreviver em um mercado competitivo, a organização precisa responder continuamente às oportunidades e às ameaças surgidas no ambiente.

Para Zacarelli (2002), não se pode deixar de levar em consideração o pensamento e a forma de agir do estrategista que é peculiar e tem uma parcela significativa nos resultados planejados.

Segundo Miles e Snow (2003) as escolhas organizacionais, no que se refere ao comportamento estratégico, são limitadas pelas crenças dos administradores a respeito da direção e controle dos recursos humanos,

configurando-se, assim, em aspectos definidores da organização em se adaptar ao ambiente.

Desta forma, um entendimento do impacto do ambiente nas decisões estratégicas deve prescindir de um entendimento das estruturas adotadas por dirigentes para compreender seu ambiente competitivo.

Silva *et al* (2003) fazem algumas inferências relacionadas às abrangências das tipologias propostas por Porter (1996), Miles e Snow (2003), Mintzberg e Quinn (2001), as quais são: Porter se fundamentou nas características dos meios industriais; Miles e Snow basearam-se na postura de resposta às condições de mudança do ambiente; e, Mintzberg e Quinn estruturaram a partir de críticas e ampliação à tipologia de Porter, além de centrar no valor atribuído pelos compradores às características dos produtos.

No entanto, a taxonomia de Porter sofreu algumas críticas relacionadas à sua inadequação a qualquer indústria e a sua impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégias, isto é, os conceitos de diferenciação e de baixo custo são incipientes e insuficientes para explicar as estratégias das empresas no ambiente empresarial atual caracterizado por competição global e inovação tecnologia, exigindo desta forma, maior detalhamento quanto à maneira com que as empresas se diferenciam (SILVA *et al*, 2003; PÉROLA; GIMENEZ, 2001).

Sendo assim, neste estudo optou-se por adotar a tipologia proposta por Miles e Snow, pois esta permite demonstrar a relação existente entre a estratégia, a estrutura e o processo organizacional, assim como a relação com o ambiente que cerca as organizações. Além disso, permite observar a existência de padrões de comportamento estratégicos oriundos da reação às



condições ambientais preponderantes na indústria, a partir da visão dos tomadores de decisão.

Uma outra característica é que o modelo desenvolvido por Miles e Snow permite cristalizar o conceito essencial da equifinalidade estratégica, na qual existe mais de uma forma de prosperar em uma indústria específica ou ambiente (HAMBRICK, 2003). Entretanto, é importante destacar que estas formas são limitadas a padrões básicos que as organizações devem escolher para atingir seus objetivos. Este mesmo autor afirma que a validade deste modelo foi amplamente verificada em diversos contextos e se demonstrou fortemente consistente.

Contudo, a razão fundamental para a escolha da taxonomia de Miles e Snow para este trabalho foi a existência de relação desta com o modelo de Kirton, trabalho que também foi desenvolvido por Gimenez (1998; 2000), Gimenez e Pérola (2001) em estudos com pequenas empresas.

No próximo capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para avaliar, a partir das empresas selecionadas, o comportamento estratégico e o estilo cognitivo dos dirigentes.

## 4 METODOLOGIA

---

Neste trabalho, propõe-se a realização de um estudo visando analisar a relação entre as escolhas estratégicas adotadas pelos dirigentes, bem como sua possível associação com o estilo cognitivo dos mesmos. Para desenvolver esta análise, foram escolhidos os modelos de Miles e Snow (2003) e Kirton (1976). O primeiro trata do âmbito organizacional, enquanto que o segundo está relacionado ao âmbito individual.

Para que seja possível atingir os objetivos deste estudo, foi feita uma descrição dos procedimentos metodológicos adotados, o qual é apresentado neste capítulo.

### **4.1 Especificação do Problema**

O problema de pesquisa que orientou este trabalho foi:

O comportamento estratégico das construtoras da grande Florianópolis-SC está relacionado com o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam?

#### **4.1.1 Perguntas de pesquisa**

O presente estudo foi guiado pelas seguintes questões:

1. É possível verificar os quatro tipos de estratégias propostos por Miles e Snow nas empresas estudadas do setor Edificações?
2. Dadas as características das empresas do setor Edificações, deve-se esperar uma maior frequência de empresas com estratégia prospectiva e uma menor frequência de estratégia defensiva?

3. A estratégia analítica terá uma frequência intermediária entre prospectora e defensiva; e, a menor frequência estará associada ao tipo reativo?
4. O estilo cognitivo médio dos dirigentes de pequenas empresas do setor edificações tenderá para o lado inovador?
5. Será que os inovadores adotarão, em maior frequência, estratégias prospectivas e os adaptadores adotarão, em maior frequência, estratégias defensivas?

#### **4.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Variáveis**

##### **4.2.1 Comportamento estratégico**

**D.C.:** Comportamento estratégico é “o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (ANSOFF, 1990, p. 16).

**D.O.:** A identificação do tipo de comportamento estratégico adotado pelas empresas foi operacionalizada a partir das respostas obtidas em um conjunto de itens de um questionário aplicado aos dirigentes do nível estratégico das empresas estudadas. Este questionário foi adaptado de Conant *et al* (1990), o qual teve sua validade e confiabilidade testada pelos mesmos. No Brasil, Gimenez (1998; 2000); e Pérola e Gimenez (2000) também fazem uso dessa escala de múltiplas medidas, confirmando sua validade.

#### **4.2.2 Estilo cognitivo**

**D.C.:** Estilos Cognitivos são diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisão (KIRTON, 1976).

**D.O.:** Foi operacionalizado a partir das respostas obtidas em um conjunto de itens de um questionário de auto-avaliação aplicado aos dirigentes do nível estratégico das empresas estudadas. Para identificar o estilo cognitivo dos dirigentes utilizou-se o questionário proposto por Kirton (1976), o qual foi traduzido e validado por Gimenez (1998; 2000); Pérola e Gimenez (2000).

### **4.3 *Delimitação e Design da Pesquisa***

Nesta seção, serão apresentados o delineamento da pesquisa, sua população e amostragem e o tipo, coleta e tratamento de dados realizados no desenvolvimento do estudo.

#### **4.3.1 Delineamento da pesquisa**

Para classificar o delineamento da pesquisa adotou-se a proposta de Cooper e Schindler (2003, p. 128-129) que classificam a pesquisa em oito descritores, os quais são: grau de cristalização da questão de pesquisa; método de coleta de dados; controle das variáveis pelo pesquisador; objetivo do estudo; dimensão de tempo; o escopo; o ambiente de pesquisa; e, a percepção do sujeito, conforme apresentando na Ilustração 4.1.

<b>Descritores do Planejamento da Pesquisa</b>	
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo exploratório</li> <li>• Estudo formal</li> </ul>
O método de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento</li> <li>• Interrogação/comunicação</li> </ul>
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimental</li> <li>• Ex post facto</li> </ul>
O objetivo do estudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descritivo</li> <li>• Causal</li> </ul>
A dimensão de tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transversal</li> <li>• Longitudinal</li> </ul>
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso</li> <li>• Estudo estatístico</li> </ul>
O ambiente de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de campo</li> <li>• Pesquisa de laboratório</li> <li>• Simulação</li> </ul>
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotina real</li> <li>• Rotina modificada</li> </ul>

Ilustração 4.1 – Descritores do Planejamento da Pesquisa  
 Fonte: Cooper e Schindler (2003, p. 129)

Em relação ao grau em que as questões foram cristalizadas, pode-se classificar esta pesquisa como formal, pois seu propósito foi testar a hipótese ou responder à questão de pesquisa, envolvendo procedimentos precisos e especificação de fontes de dados.

Seu método de coleta de dados foi a interrogação/comunicação, em que o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas a partir de meios pessoais ou impessoais. Os dados coletados resultaram de um questionário estruturado, no qual o respondente deveria caracterizar o seu perfil e o de sua empresa, além de identificar o comportamento estratégico da empresa e o grau de facilidade ou dificuldade que o mesmo tem ao se apresentar em seu ambiente de trabalho, sendo este último, o delineamento do seu estilo cognitivo.

Em relação ao controle de variáveis, o estudo pode ser considerado ex post facto, pois o investigador não tem controle sobre as variáveis, impossibilitando a manipulação destes elementos. Quanto ao objetivo da pesquisa, pode-se enquadrá-lo como descritivo, tendo-se em vista que o propósito estabelecido é conhecer o objeto sem buscar relações causais entre suas variáveis. Já no quesito dimensão de tempo, o trabalho propõe um estudo transversal, com coleta de dados única e em um momento específico.

No item escopo, trata-se de um estudo estatístico em que se descreve as características de uma população ao fazer inferência das características de uma amostra. Quanto ao ambiente de pesquisa caracteriza-se como de campo, pois os dados foram coletados no local de sua ocorrência e não em um ambiente artificialmente planejado. A percepção dos sujeitos sobre a atividade da pesquisa pode influenciar nos resultados, desta forma esta pesquisa trata-se de uma rotina real, na qual os sujeitos (respondentes) não percebem qualquer desvio da rotina diária.

#### **4.3.2 População e amostra**

O universo de pesquisa é composto por pequenas empresas da indústria da Construção Civil – Setor Edificações que atuam na Grande Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, mais especificamente nas cidades de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu.

Para a definição de pequenas empresas industriais foi tomada como referência a classificação adotada pela Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que

consideram como pequeno estabelecimento industrial àqueles que possuem de 20 a 99 empregados.

De acordo com Oliveira (2005), as classificações do porte são fundamentais para a realização de estudos e análises comparativas entre empresas. Estas classificações permitem a redução do espectro de análise e possibilitam a comparação de empresas com características mais próximas, trazendo consideráveis benefícios em virtude de maior homogeneização do “universo” estudado.

No intuito de verificar o quantitativo das empresas da indústria da Construção Civil, foi efetuado um prévio levantamento junto às entidades de classe do setor, tais como a FIESC e o Sindicato da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis (SINDUSCON).

O banco de dados da FIESC classifica as empresas por porte, em contrapartida, o banco de dados do SINDUSCON não possui critérios de classificação de porte de suas afiliadas. Na Ilustração 4.2 é apresentado o quantitativo destas empresas.

<b>Entidade</b>	<b>Micro</b> (0 a 19 funcionários)	<b>Pequena</b> (20 a 99 funcionários).	<b>Média</b> (100 a 499 funcionários)	<b>Grande</b> (Mais de 500 funcionários)	<b>Total</b>
SINDUSCON					413
FIESC	58	35	07	-	100

Ilustração 4.2 - Empresas da indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis  
Fonte: SINDUSCON (2004) e FIESC (2004)

É importante ressaltar que os bancos de dados fornecidos por ambas as entidades não classificavam as empresas por setores da indústria da Construção Civil. Desta forma, realizou-se uma pré-classificação de acordo com a razão social da empresa.

A partir desse levantamento dos bancos de dados das entidades pesquisadas foram contabilizadas 170 empresas da indústria da Construção Civil – Setor Edificações que fariam parte da população, ou seja, as possíveis empresas que poderiam participar deste estudo. No entanto, entrou-se em contato com essas empresas para ratificar sua respectiva área de atuação e porte. Constatou-se que 37 dessas empresas não fariam parte da pesquisa, pelos seguintes motivos:

- uma teria sua atividade encerrada;
- 12 não se enquadraram no âmbito do estudo, pois atuam como: *holding*, escritório de engenharia, empreiteira, administradora de obras, empresa de estaqueamento, empresa de impermeabilização, empresa de pavimentação, engenharia rodoviária, engenharia legista, não constrói mais em Florianópolis ou mudou de ramo; e
- 24 empresas não foram localizadas: telefone errado, residência, não existe no endereço apresentado pelo SINDUSCON (2004) e FIESC (2004).

Dada às características da população da pesquisa, optou-se por enviar o questionário a todas as empresas integrantes, ou seja, as 133 empresas do setor edificações da grande Florianópolis-SC. Nesse caso, a técnica de amostragem foi não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários. Segundo Contandriopoulos *et al.* (1997), trata-se de um procedimento não probabilístico, no qual o pesquisador disponibiliza para a população pesquisada o instrumento de coleta de dados, o questionário, e aguarda pelo retorno voluntário dos dados pelos respondentes. Desse modo, a



amostra foi selecionada a partir do índice de resposta, isto é, todos os questionários válidos que retornaram fizeram parte da amostra.

Segundo Gil (1999), os resultados obtidos em uma pesquisa a partir de amostras não são rigorosamente exatos em relação ao universo de onde foram extraídas. Desta forma, esses resultados apresentam sempre um erro de medição, o qual diminui na proporção que aumenta o tamanho da amostra. Ao adotar um erro máximo da estimativa de 10% com uma confiabilidade de 95% espera-se que o tamanho da amostra mínima para a execução deste trabalho seja de 56 empresas. No entanto, após o encerramento da coleta de dados o número de questionário que retornaram foi de 77 empresas, o qual passou a ser considerada como o tamanho da amostra no universo de 133, desta forma, o erro máximo da estimativa é de 7,27% a uma confiabilidade de 95%.

Para que se obtivesse o maior número de respostas possíveis, os dirigentes-proprietários eram convidados a participar da pesquisa. Desta forma, procurou-se identificá-los e por meio de contato via telefone ou pessoal com cada dirigente das empresas, foram explicitadas as razões do estudo e a importância da participação de cada um para a conclusão do trabalho.

É importante destacar que os questionários foram disponibilizados à população de duas maneiras: visita à empresa e/ou via e-mail. Além de no primeiro contato salientar para o dirigente a importância do trabalho, ao encaminhar o questionário foi anexado uma carta de apresentação (APÊNDICE A) explicando o objetivo da pesquisa e enfatizando que este questionário deveria ser respondido pelo dirigente- proprietário ou profissional responsável pela empresa envolvido no processo de formação estratégica, devido à ampla visão de toda a organização.

Conforme a preferência do dirigente, agendava-se uma visita para que o mesmo respondesse ao questionário ou o encaminhava via e-mail, sendo o retorno por e-mail ou através da coleta do questionário na própria empresa.

O número de setenta e sete empresas representou a capacidade de coleta de dados frente às limitações de tempo e recursos a serem utilizados no desenvolvimento deste estudo. A coleta de dados ocorreu no período de 27 de abril a 09 de agosto de 2005. Verifica-se que das 77 empresas que responderam 43 foram via e-mail e 34 através de visitas. Entretanto, até o período do tratamento dos dados 40 empresas não haviam ainda retornado e 16 empresas não gostariam de participar da pesquisa, pelos seguintes motivos: falta de tempo e/ou interesse para responder, o questionário não se enquadrava com a organização, a empresa não é de pequeno porte e as informações solicitadas nos questionários são de cunho confidencial, não podendo ser divulgadas. A Ilustração 4.3 apresenta os índices de retorno, a receber e não respondido, até a data de tratamento dos dados.

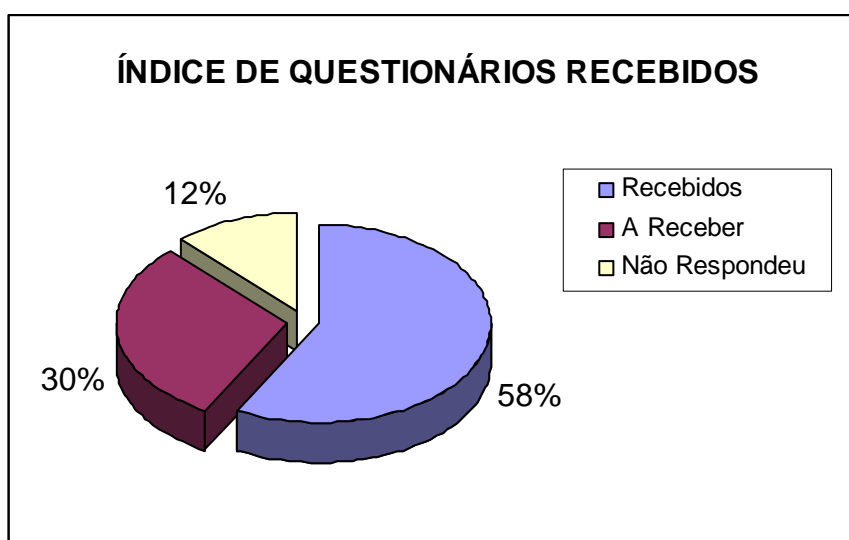


Ilustração 4.3 - Índice de Questionários Recebidos, a Receber e Não respondidos.

Um fator importante para que houvesse um retorno representativo dessa amostra foi a insistência para que os dirigentes respondessem ao questionário. Em dias alternados da semana, contatava-se, via telefone, com os mesmos para saber se havia recebido ou respondido ao questionário, reafirmando sempre a importância da sua colaboração para o avanço nos estudos científicos da indústria da Construção Civil e das pesquisas em andamento no GESTCON (Grupo de Gestão da Construção) da Universidade Federal de Santa Catarina.

#### ***4.4 Dados: Tipo, Coleta e Tratamento***

Este trabalho apoiou-se em fontes primárias e secundárias de dados. Primeiramente foram coletados os dados secundários no intuito de delinear o ambiente objetivo, do qual as organizações em estudo fazem parte. Estes dados foram coletados por meio de revistas especializadas, jornais e publicações de órgãos e entidades de classes ligadas à indústria da Construção Civil.

Os dados primários foram obtidos por meio de pesquisa de campo através de questionário estruturado (APÊNDICE B), direcionado ao dirigente-proprietário ou profissional responsável pela empresa envolvido no processo de formação estratégica. Este questionário consiste em três partes, conforme apresentado a seguir.

Na primeira parte, foram formuladas algumas perguntas abertas com o intuito de fazer um levantamento de dados demográficos, tanto da empresa quanto do dirigente. Estes dados estão relacionados com o ano de início das

atividades, o número de funcionários, área de atuação da empresa, a idade do dirigente, o sexo, o grau de escolaridade e o tempo de experiência no ramo.

Na segunda parte, os dirigentes preencheram um questionário adaptado de Conant *et al* (1990), o qual foi validado por Gimenez (1998; 2000); Pérola e Gimenez (2000), cujo objetivo era identificar o comportamento estratégico preponderantemente adotado pela empresa conforme o modelo de Miles e Snow (2003).

Esta segunda parte do questionário foi composta por 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõe o modelo descrito, conforme apresentado na Ilustração 3.2 da p. 44. São elas: domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

Para cada questão foram apresentadas quatro alternativas de resposta, referentes aos tipos de comportamento estratégico: prospector, analítico, defensivo ou reativo. Através da escala de múltipla escolha com resposta única, o respondente deveria indicar a alternativa que melhor corresponde à forma como sua empresa se comporta frente a cada uma das dimensões.

O critério de classificação das empresas em uma dessas estratégias é o de maior número de respostas associadas às mesmas. Quando houve empate entre as estratégias identificadas, classificou-se como analíticas, entretanto, caso o empate fosse com a reativa, esta se sobressaía.

A terceira parte do questionário referiu-se à teoria da Adaptação-Inovação proposta por Kirton (1976), a qual está relacionada aos meios de identificação dos estilos cognitivos. Nesta parte, utilizou-se o questionário

proposto por Kirton (1976), o qual foi traduzido e validado por Gimenez (1998; 2000); Pérola e Gimenez (2000). Esta terceira parte do questionário foi composta por 32 questões de auto-avaliação apresentado na forma da escala de *Likert* de 5 pontos. De acordo com Rea e Parker (2000, p. 70) esta escala mede a atitude do entrevistado sobre uma “série contínua que vai de altamente favorável até altamente desfavorável, ou vice-versa, com igual número de possibilidades positivas e negativas de resposta e uma categoria média e neutra”.

Neste questionário, o dirigente indicou o grau de facilidade ou dificuldade que o mesmo tem de se apresentar em seu ambiente de trabalho, tendo como opções de resposta: nunca; raramente; indiferente; freqüentemente ou sempre. Para cada opção assinalada foi dado uma determinada pontuação que, após somado, indicou o resultado atribuído ao dirigente na Escala de Adaptação-Inovação. Por convenção, adotou-se o mesmo critério de classificação que Kirton *et al* (1991), isto é, resultados menores que 96 indicam um estilo adaptador, e maiores ou iguais a 96 um estilo inovador.

No intuito de verificar o grau de consistência interna das respostas dos dirigentes na referida escala do questionário do estilo cognitivo, utilizou-se a análise de confiabilidade com o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach. Foi encontrado um alpha de 0,70 para o conjunto de dados apurados pelo questionário, o que indicou uma consistência interna do instrumento, já que índices acima de 0,6 são considerados suficientes em pesquisa social.

Para a análise dos dados utilizou-se a Estatística Descritiva na elaboração de tabelas, gráficos e nos cálculos das medidas de posição e dispersão. Da Estatística inferencial utilizou-se a Análise de Variância (ANOVA)

de dois fatores com repetição não balanceada, para estudar o relacionamento entre e dentre as variáveis: Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo. Os dados foram processados no Excel e no *software Statistica* (STATSOFT, 2005).

#### **4.5 Facilidades e Dificuldades na Coleta dos Dados**

No decorrer do processo de coleta de dados foram constatadas algumas facilidades e dificuldades que cabem nesta seção serem apresentadas.

Como facilidade pode ser apontada a colaboração dos respondentes que aceitaram participar da pesquisa. Muitos deles foram atenciosos ao contatá-los por telefone e *e-mail*. Além disso, foram pontuais ao retornar a resposta do questionário por e-mail e, também, no horário agendado da visita. Uma outra característica foi o interesse em conhecer o resultado acerca dos dados levantados sobre sua empresa e, até mesmo, sobre o resultado final deste trabalho. Diante disso, pode-se constatar a crença de que o problema abordado por esta pesquisa seja relevante para sua organização.

Entretanto, também foram encontradas algumas dificuldades no decorrer da coleta. Uma delas é o próprio acesso aos dirigentes das pequenas empresas. Ao entrar em contato com algumas empresas, as secretárias não repassavam as ligações ao dirigente-proprietário e/ou diziam que o mesmo não se encontrava, estava em reunião ou viajando. Em outros casos, quando se tinha acesso ao dirigente, este perguntava o tamanho do questionário e ao informá-lo que constavam quatro folhas, o mesmo dizia que era muito extenso e que não iria ter tempo para responder. Outras vezes, o dirigente ou a

secretária alegava que não iria responder por motivo de falta de tempo e/ou interesse, o que pode indicar a crença de uma desconexão entre o trabalho acadêmico e a atividade das organizações.

Uma outra dificuldade é a acurácia das informações do cadastro das empresas consultadas tanto na FIESC quanto no SINDUSCON que, apesar de ser do ano vigente, continha informações desatualizadas, como endereço e telefone ou não continha nenhuma dessas informações, e em alguns casos, haviam informações equivocadas como o ramo de atuação e o número de funcionários. No caso do ramo de atuação, havia empresas de contabilidade, gestão de hotéis, concreteira, pré-moldado, materiais de construção, imobiliária.

A outra dificuldade a ser abordada é a classificação das empresas por porte. Tentou-se realizar a classificação do porte das empresas de acordo com o seu quadro de funcionários, porém, esta foi considerada como sendo a maior dificuldade deparada neste estudo. A maneira como a indústria da Construção Civil, especificamente setor edificações, contratam sua mão-de-obra é diferente das demais indústrias. Notou-se que a grande maioria das empresas possui um quadro funcional enxuto no escritório, composto por no máximo cinco funcionários, no entanto, a maior representatividade desse quadro está no canteiro de obra, podendo ser mão-de-obra própria ou subcontratada, sofrendo variação conforme a etapa da obra. Verificou-se a partir dos questionários que 51,84% possuem mão-de-obra subcontratada. Então, uma outra maneira de tentar classificar o porte das empresas foi por faturamento; entretanto, não houve um retorno significativo de respostas, pois a maioria dos dirigentes não respondeu este quesito por considerar uma informação confidencial; ou em

muitas vezes, quando divulgado o faturamento, este não condizia com a realidade das empresas.

Diante dessas duas últimas dificuldades apresentadas anteriormente, levanta-se a questão sobre a exatidão do tamanho da população e recomenda-se que, em estudos posteriores, principalmente naqueles que serão utilizadas amostras probabilísticas, o tamanho da população seja determinado também por fontes diversas do cadastro da FIESC e SINDUSCON, e, além disso, desenvolver uma outra maneira de classificar essas empresas por porte.

#### **4.6 Limitações do Estudo**

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que cabem destacar para o delineamento de trabalhos futuros.

A primeira limitação diz respeito à população escolhida. Por se tratar de um setor específico da indústria da Construção Civil, o resultado da pesquisa está baseado na realidade das pequenas empresas do setor Edificações da grande Florianópolis-SC.

A segunda refere-se à coleta de dados. Os dados foram coletados a partir de um questionário encaminhado através de visita às empresas ou via e-mail, o qual deveria ser preenchido pelo dirigente do nível estratégico. Contudo, conforme apresentado na seção 4.3.2 deste capítulo, 43 respostas foram via e-mail. Desta forma, o instrumento de coleta de dados apresenta limitações quanto (i) ao entendimento das questões; (ii) ao controle sobre quem responde; e, (iii) à qualidade da resposta – que pode conter inúmeros vieses e mesmo opiniões que podem não refletir exatamente a realidade organizacional.



A terceira limitação está relacionada à análise dos dados. O presente estudo trata-se de uma análise quantitativa da amostra pesquisada e não de uma análise qualitativa, pois para um estudo qualitativo, neste caso, seria necessário despende de um tempo maior, devido o número de empresas pertencentes à amostra pesquisada.

Uma outra limitação é de ordem temporal. Suas conclusões referem-se ao período em que sucedeu a coleta de dados sem levar em consideração o ciclo de vida das organizações pesquisadas. Diante disso, estudos posteriores podem chegar a resultados distintos devido à exteriorização de opiniões dos dirigentes, dada à variabilidade própria da natureza humana e, também, as mudanças ocorridas no ambiente.

Levantadas tais questões acerca das limitações deste trabalho, a seguir serão descritos os resultados encontrados e elaboradas as análises pertinentes.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

---

Neste capítulo são apresentadas, analisadas e interpretadas as informações processadas durante a coleta de dados primários que permitiram a investigação acerca do problema de pesquisa proposto. Para uma melhor compreensão, optou-se por dividir em cinco seções distintas: a primeira trata da caracterização dos dados demográficos, ou seja, o perfil das empresas e seus dirigentes; em seguida, é apresentado o comportamento estratégico adotado pela empresa conforme o modelo de Miles e Snow (2003); na terceira seção procura-se identificar o estilo cognitivo dos dirigentes a partir da teoria da Adaptação-Inovação proposta por Kirton (1976); em seqüência, é feita uma correlação entre e dentre o comportamento estratégico e o estilo cognitivo; e, por último, tecem-se as considerações sobre a análise dos resultados.

### **5.1 Perfil das Empresas Estudadas**

Ao longo dos três meses de coleta de dados foram pesquisadas setenta e sete pequenas empresas da indústria da Construção Civil do setor Edificações (ICCSE) da grande Florianópolis-SC. A partir do questionário solicitou-se que o respondente classificasse sua empresa por área de atuação tendo as seguintes opções: residencial; comercial privado; e, comercial público. Verificou-se que estas empresas atuam nas diversas áreas, no entanto, observou-se que a maior representatividade está na área residencial (38,96%).

A representação total das áreas de atuação contidas neste estudo pode ser verificada na ilustração abaixo.

Tabela 5.1 - Área de Atuação das Empresas Pesquisadas

ÁREA DE ATUAÇÃO	Fi	fi (%)
RESIDENCIAL	30	38,96%
RESIDENCIAL-COMERCIAL PRIVADO	20	25,97%
RESIDENCIAL-COMERCIAL PÚBLICO	11	14,29%
RESIDENCIAL-COMERCIAL PRIVADO-COMERCIAL PÚBLICO	8	10,39%
COMERCIAL PÚBLICO	5	6,49%
COMERCIAL PRIVADO-COMERCIAL PÚBLICO	3	3,90%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

Uma outra característica pesquisada foi o tempo de atividade das empresas, o qual foi identificado que existe uma concentração em duas faixas de tempo, uma de empresas com até 6 anos (24,68%) e outra, de 10 a 14 anos de atividades (24,68%). Além disso, verifica-se uma diversidade de tempo de existência: 59,74% possuem até 14 anos e 38,96% entre 14 e 34, sendo que apenas uma empresa tem mais que 34 anos, conforme apresentado na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Tempo de Atividades das Empresas

TEMPO DE ATIVIDADE	Fi	F <sub>ac.i</sub>	f <sub>i</sub> (%)	f <sub>ac.i</sub> (%)
2,00  ---- 6,00	19	19	24,68%	24,68%
6,00  ---- 10,00	8	27	10,39%	35,06%
10,00  ---- 14,00	19	46	24,68%	59,74%
14,00  ---- 18,00	8	54	10,39%	70,13%
18,00  ---- 22,00	2	56	2,60%	72,73%
22,00  ---- 26,00	9	65	11,69%	84,42%
26,00  ---- 30,00	4	69	5,19%	89,61%
30,00  ---- 34,00	7	76	9,09%	98,70%
34,00  ---- 38,00	1	77	1,30%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>		<b>100,00%</b>	

Com relação ao número de funcionários notou-se que as empresas em análise possuem um quadro funcional enxuto no escritório, tendo uma maior representatividade do quadro funcional com a mão-de-obra no canteiro de

obra, podendo ser própria ou subcontratada, sofrendo variação conforme a etapa da obra.

De acordo com a Tabela 5.3, verifica-se um número médio de 6 funcionários no administrativo, 2 engenheiros ou arquitetos, 25 funcionários cujos são próprios da empresa e 35 funcionários são subcontratados, sendo que 50% das empresas tem até: 3 funcionários no administrativo; 2 engenheiros ou arquitetos; 11 como mão-de-obra própria; e, 15 funcionários subcontratados. No geral, as empresas investigadas possuem em média 68 funcionários. Em função do número de funcionários, observa-se que estas empresas são consideradas de pequeno porte, conforme a classificação adotada pela FIESC (2004), apresentando no item 4.3.2.

Tabela 5.3 - Número de Funcionários

<b>FUNCIONÁRIO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>DESVIO-PADRÃO</b>
Administrativo	5,61	3	6,10
Engenheiro/Arquiteto	2,23	2	2,08
MO Própria	24,95	11	36,38
MO Subcontratada	35,30	15	69,09
	<b>68,09</b>	<b>36</b>	<b>83,62</b>

## **5.2 Perfil dos dirigentes das empresas**

O perfil do dirigente-proprietário ou profissional responsável pelo processo de formação estratégica foi uma outra característica pesquisada neste estudo. Do total das empresas, conforme evidenciado na Tabela 5.4, 83,12% são gerenciadas por pessoas do sexo masculino e 16,88% feminino. Desta forma, pode-se considerar que a gestão dessas empresas está sob o poder dos homens. Entretanto, a inserção da mulher neste setor vem

crecendo gradativamente, partindo do pressuposto que há pouco tempo atrás, verificavam-se apenas os homens tomando a frente dos negócios.

Tabela 5.4 - Sexo dos Responsáveis das Empresas

RESPONDENTES	F <sub>i</sub>	f <sub>i</sub> (%)
Homem	64	83,12%
Mulher	13	16,88%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

Quanto à idade dos participantes da pesquisa, constatou-se que, em 70,13% das empresas os dirigentes têm a idade entre 23 e 48 anos. Além disso, verificou-se que há três faixas de idade, uma entre 23 e 38 anos (41,56%), outra de 38 a 53 anos (41,56%), e, por último, uma entre 53 e 68 anos (16,88%). De acordo com estes índices, as duas primeiras faixas são iguais, isto é, na mesma proporção foram encontrados dirigentes jovens e experientes, entretanto, apenas 3 dirigentes tem idade entre 63 e 68 anos. Estes dados podem ser observados na tabela apresentada a seguir.

Tabela 5.5 - Idade dos Dirigentes

IDADE	F <sub>i</sub>	F <sub>ac.i</sub>	f <sub>i</sub> (%)	f <sub>ac.i</sub> (%)
23,00  ---- 28,00	11	11	14,29%	14,29%
28,00  ---- 33,00	14	25	18,18%	32,47%
33,00  ---- 38,00	7	32	9,09%	41,56%
38,00  ---- 43,00	10	42	12,99%	54,55%
43,00  ---- 48,00	12	54	15,58%	70,13%
48,00  ---- 53,00	10	64	12,99%	83,12%
53,00  ---- 58,00	6	70	7,79%	90,91%
58,00  ---- 63,00	4	74	5,19%	96,10%
63,00  ---- 68,00	3	77	3,90%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>		<b>100,00%</b>	

Um outro perfil pesquisado foi a formação do dirigente, constatando-se que, em 51,95% (40 casos) dos responsáveis pela empresa são formados em Engenharia Civil, porém, existem também profissionais das seguintes áreas:

Administração; Economia; Ciências Contábeis; Arquitetura e Urbanismo; Geografia; Engenharia de Produção Civil; Comunicação Social; e, Assistente Social. Um outro fato interessante é que existem empresas, mesmo em pequena proporção, cujos dirigentes possuem apenas o primeiro grau completo ou até mesmo incompleto, o segundo grau e, também, o superior incompleto, conforme demonstrado na Tabela 5.6.

Tabela 5.6 - Formação dos Dirigentes

<b>FORMAÇÃO</b>	<b>F<sub>i</sub></b>	<b>f<sub>i</sub> (%)</b>
Engenharia Civil	40	51,95%
Administração	10	12,99%
3º Grau Incompleto	5	6,49%
2º Grau	4	5,19%
Economia	4	5,19%
Ciências Contábeis	3	3,90%
1º Grau	2	2,60%
1º Grau Incompleto	1	1,30%
Assistente Social	1	1,30%
Comunicação Social	1	1,30%
Geografia	1	1,30%
Técnico em Edificações	1	1,30%
Eng. de Produção Civil	1	1,30%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

Concomitantemente, os dirigentes participantes da pesquisa possuem experiência na gestão de suas organizações (Tabela 5.7). Do total de respondentes, 58 (75,32%) estão à frente de suas empresas há mais de 4 anos, sendo que o máximo de tempo na função foi de 32 anos. Dos demais, 19 estão a menos de 4 anos (24,68%).

Tabela 5.7 - Tempo de Função na Empresa

TEMPO DE FUNÇÃO			$F_i$	$F_{ac.i}$	$f_i$ (%)	$f_{ac.i}$ (%)
0,00	-----	4,00	19	19	24,68%	24,68%
4,00	-----	8,00	20	39	25,97%	50,65%
8,00	-----	12,00	15	54	19,48%	70,13%
12,00	-----	16,00	8	62	10,39%	80,52%
16,00	-----	20,00	5	67	6,49%	87,01%
20,00	-----	24,00	2	69	2,60%	89,61%
24,00	-----	28,00	6	75	7,79%	97,40%
28,00	-----	32,00	2	77	2,60%	100,00%
<b>TOTAL</b>			<b>77</b>		<b>100,00%</b>	

Os dados coletados demonstram que o questionário remetido às organizações foi respondido, em 76,62% dos casos, por Diretores. Em 11,69% das organizações, os informantes foram gerentes ligados à área administrativa. Também foram respondidos por profissionais engenheiros civis (9,09%) e arquitetos (1,30%), além de gerente comercial (1,30%). A tabela abaixo apresenta a função dos respondentes.

Tabela 5.8 - Função dos Respondentes

<b>FUNÇÃO</b>	$F_i$	$f_i$ (%)
Diretor	59	76,62%
Gerente Administrativo	9	11,69%
Engenheiro Civil	7	9,09%
Gerente Comercial	1	1,30%
Arquiteto	1	1,30%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

É importante destacar que ao encaminhar o questionário às empresas, ressaltava-se que o mesmo deveria ser respondido, necessariamente, por profissionais envolvidos no processo de formação estratégica, portanto, tais dados dão indícios do perfil das áreas estratégicas nas empresas respondentes. Através da identificação dos respondentes, pode-se supor que

esses desempenham papel significativo no processo decisório das organizações.

Para a análise do comportamento estratégico das empresas estudadas, a seguir serão apresentados os resultados referentes a esta variável.

### **5.3 Comportamento Estratégico**

Como um dos objetivos principais deste trabalho é identificar e avaliar o comportamento estratégico das empresas ICCSE da grande Florianópolis-SC, segundo a tipologia proposta por Miles e Snow (2003). O primeiro passo desta investigação foi identificar este comportamento nas organizações em estudo.

Conforme já apresentado, as empresas em geral desenvolvem padrões de desempenho estratégico relativamente estável no intuito de obter um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (PÉROLA; GIMENEZ, 2001). Estes padrões são o que autores Miles e Snow consideram como sendo os tipos de comportamento estratégico analítico, defensivo, prospector e reativo.

Para identificar o tipo de comportamento estratégico geral das empresas em estudo, o respondente deveria, a partir do questionário, indicar a alternativa que melhor correspondesse à forma como sua empresa é administrada.

O critério de classificação das empresas em um dos tipos de comportamento estratégico foi o de maior número de respostas associados aos mesmos. Quando houve empate entre os tipos de estratégias identificados, classificou-se como analítico, entretanto, caso o empate fosse com o tipo reativo, este se sobressaía.



Como resultado, conforme evidenciado na Tabela 5.9, foram encontrados os quatro tipos de estratégias competitivas nas empresas em questão. No entanto, identificou-se a predominância do tipo analítico em 44,16% do total de organizações pesquisadas, seguida pela defensiva em 28,57%. A estratégia prospectora foi observada em 19,48% e, em uma minoria, a estratégia reativa em 7,79%.

Tabela 5.9 - Comportamento Estratégico das Empresas

<b>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>F<sub>i</sub></b>	<b>f<sub>i</sub> (%)</b>
Analítico	34	44,16%
Defensivo	22	28,57%
Prospector	15	19,48%
Reativo	6	7,79%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

O comportamento estratégico analítico é visto como um híbrido de estratégias prospectoras e defensivas. A estratégia analítica possui uma área de negócios central mais estável (do tipo defensivo), e um componente de negócios mais dinâmico tratado de uma forma prospectora (PÉROLA; GIMENEZ, 2001). Na área estável, as organizações operam de forma rotineira e eficiente através de uma estrutura e processo formalizados. Em contrapartida, na área dinâmica, a coalizão dominante observa seus competidores de perto por novas idéias e, concomitantemente, adotam aquelas que considerem mais promissoras.

Neste cenário, tomando como exemplo uma empresa da ICCSE; a área estável seria uma organização com uma estrutura organizacional definida (dividida por setores), a qual executaria suas atividades baseada em procedimentos e rotinas; já a área dinâmica seria o dirigente-proprietário percebendo as mudanças no campo organizacional, observa a resposta dos

concorrentes a esta instabilidade e assim, desencadeia mudanças estratégicas corporativas, como o caso do desenvolvimento de um novo segmento de mercado.

Além dessa análise, procurou-se identificar qual é o comportamento estratégico para cada um dos três problemas (empresarial, engenharia e administrativo) do ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (2003), conforme apresentado no referencial teórico (p. 39).

De acordo com Machado (2002), o ciclo adaptativo consiste da permanente busca de soluções integradas para os três problemas fundamentais que exigem atenção e constantes decisões dos níveis gerenciais da organização. A Ilustração 5.1 apresenta o resultado da análise do comportamento estratégico das empresas para cada um dos três problemas (empresarial, engenharia e administrativo), porém a seguir é explicitado o resultado de cada problema do ciclo adaptativo.

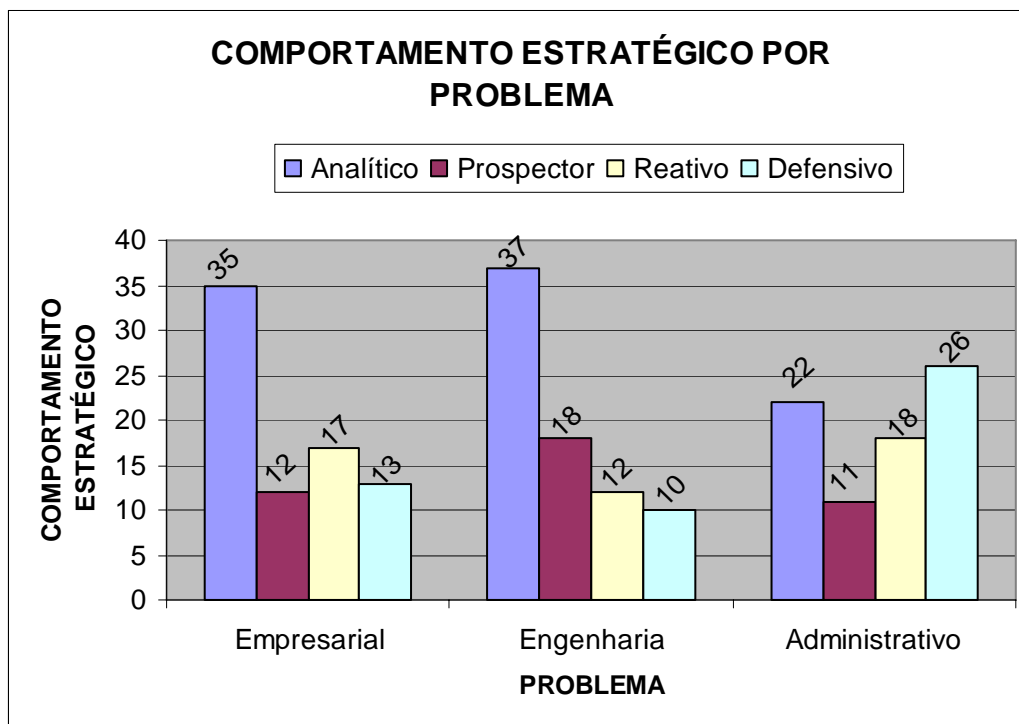


Ilustração 5.1 - Comportamento Estratégico das Empresas por Problema

Para o **problema empresarial**, conforme evidenciado na Tabela 5.10, verificou-se que em 45,45% (35 casos) das empresas pesquisadas o tipo de comportamento estratégico analítico tem a maior representatividade. Este tipo de comportamento está relacionado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa. Sua solução é obtida por meio do desenvolvimento e projeção de uma imagem organizacional que define o mercado de atuação da organização e sua direção a ele, isto é, domínio organizacional de produto e mercado.

Tabela 5.10 - Comportamento Estratégico das Empresas no Problema Empresarial

<b>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>F<sub>i</sub></b>	<b>%</b>
Analítico	35	45,45%
Reativo	17	22,08%
Defensivo	13	16,88%
Prospector	12	15,58%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

Diante disso, pode-se traçar um perfil das empresas em estudo para o problema empresarial, as quais procuram localizar e explorar novas oportunidades de mercado, ou seja, lançamento de novos empreendimentos, mas mantendo sempre uma base estável de produtos (edificações) e clientes. No entanto, para obter o domínio procura imitar o melhor dos produtos e mercados desenvolvidos por organizações prospectoras (*benchmarking*).

O padrão de crescimento deste tipo de organização acontece por penetração de mercado, já que a força básica da organização vem de sua tradicional base de produto e mercado. Entretanto, uma parcela do crescimento também advém do desenvolvimento de novos produtos e mercado, como por

exemplos, a personalização das unidades habitacionais; a expansão de região e/ou de bairros na grande Florianópolis; e, a alteração de padrão de renda.

O **problema de engenharia** envolve a criação de mecanismos capazes de implementar respostas ao problema empresarial. A criação desses mecanismos requer a seleção de tecnologia apropriada para produzir e comercializar os “produtos” ou serviços e para modificar e/ou formar novos elos de informação e comunicação, a fim de assegurar a adequada operação da tecnologia.

Tabela 5.11 - Comportamento Estratégico das Empresas no Problema de Engenharia

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	F <sub>i</sub>	%
Analítico	37	48,05%
Prospector	18	23,38%
Reativo	12	15,58%
Defensivo	10	12,99%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

Neste tipo de problema (engenharia) ficou evidenciado que na maioria das organizações (48,05%) o comportamento estratégico analítico se sobressaiu (Tabela 5.11), ou seja, na ICCSE as organizações tendem ao incrementalismo e sinergia entre as tecnologias convencionais e a inovação tecnológica em seus empreendimentos, tendo como foco a seleção de uma tecnologia adequada para implementar as respostas do problema empresarial.

E por último, o **problema administrativo**, que abrange a racionalização e a estabilização das soluções ligadas aos dois problemas anteriores. A solução do problema administrativo consiste em desenvolver a estrutura organizacional e o conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a

tecnologia selecionada e dirigir esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização.

Contudo, envolve mais do que uma simples racionalização do sistema já desenvolvido (redução da incerteza); envolve também a formulação e implementação dos novos processos que permitirão que a organização continue a crescer (inovação), ou seja, posiciona a organização quanto à contínua adaptação aos desafios subseqüentes.

Tabela 5.12 - Comportamento Estratégico das Empresas no Problema de Administrativo

<b>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>F<sub>i</sub></b>	<b>%</b>
Defensivo	26	33,77%
Analítico	22	28,57%
Reativo	18	23,38%
Prospector	11	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

De acordo com a Tabela 5.12, notou-se que em 33,77% das empresas pesquisadas o comportamento estratégico para o problema administrativo foi o defensivo, o que diferenciou dos problemas anteriores. A característica deste comportamento para o problema administrativo consiste na Administração controlar todas as operações organizacionais, ou seja, mantém um rígido controle da organização para garantir a eficiência, principalmente a financeira.

O perfil defensivo para o Problema Administrativo nas empresas analisadas, consiste em uma coalizão dominante composta essencialmente pelo dirigente-proprietário, o controlador; o qual toma as decisões estratégicas que afeta todo processo produtivo, baseando-se apenas nos resultados financeiros da organização.

Um exemplo deste cenário para a ICCSE seria o caso de uma empresa construtora que durante certo período obteve uma redução no volume de vendas de seu empreendimento e com isso, o dirigente ordena a paralisação ou a diminuição do ritmo do processo produtivo, acarretando na quebra da continuidade de vários serviços no canteiro de obra.

Seria o caso de uma empresa em que as decisões e procedimentos operacionais de trabalho seguem uma padronização, possuindo um sistema de controle formalizado e sempre voltado para os aspectos financeiros.

Com relação à avaliação de desempenho, as organizações defensivas procuram comparar índices atuais de eficiência com aqueles alcançados pela organização durante períodos passados. Ou seja, as organizações geralmente não avaliam seu desempenho em comparação com outras organizações semelhantes; mas buscam estabelecer indicadores internos para controlar o seu crescimento. Alguns exemplos destes índices seria a produtividade de serviços executados, o PPC (% de serviços planejados e concluídos), entre outros.

As características da solução administrativa em conjunto suprem os dirigentes com a habilidade para controlar as operações de perto e, conseqüentemente, fluem das soluções prévias para os problemas empresarial e de engenharia. O resultado é a estabilidade aumentada ao longo da organização e de seu ambiente escolhido. Naturalmente, o risco com o qual as organizações com característica defensiva para o problema administrativo se deparam reside na ineficácia, em razão da maior burocracia apresentada por este perfil, principalmente quanto ao controle requerido pela coalizão dominante.

Além de identificar o tipo de comportamento estratégico para cada um dos problemas do Ciclo Adaptativo, procurou-se, também, avaliar o tempo de atividade das empresas com os tipos de comportamento estratégico. O intuito desta análise é verificar se existe alguma relação entre o nível de maturidade da empresa com comportamento estratégico.

É importante ressaltar, conforme evidenciado na teoria proposta por Miles e Snow (2003), que não existe um tipo de comportamento estratégico melhor do que o outro ou até mesmo, não há uma associação entre o tipo da estratégia e a maturidade da organização. Desta forma, não quer dizer que aquelas organizações que estão entrando no mercado tendem a ter um comportamento estratégico reativo; as com pouca experiência, um comportamento defensivo; aquelas em um estágio intermediário, um comportamento analítico; e, por fim, aquelas mais experientes, um comportamento prospector. Todos os tipos de estratégias competitivas podem ser encontrados indiferentemente do tamanho ou da idade da organização.

Esta situação de que não existe um tipo de comportamento estratégico melhor do que o outro em relação à maturidade da organização, também foi observado na amostra pesquisada, conforme ilustração 5.2.

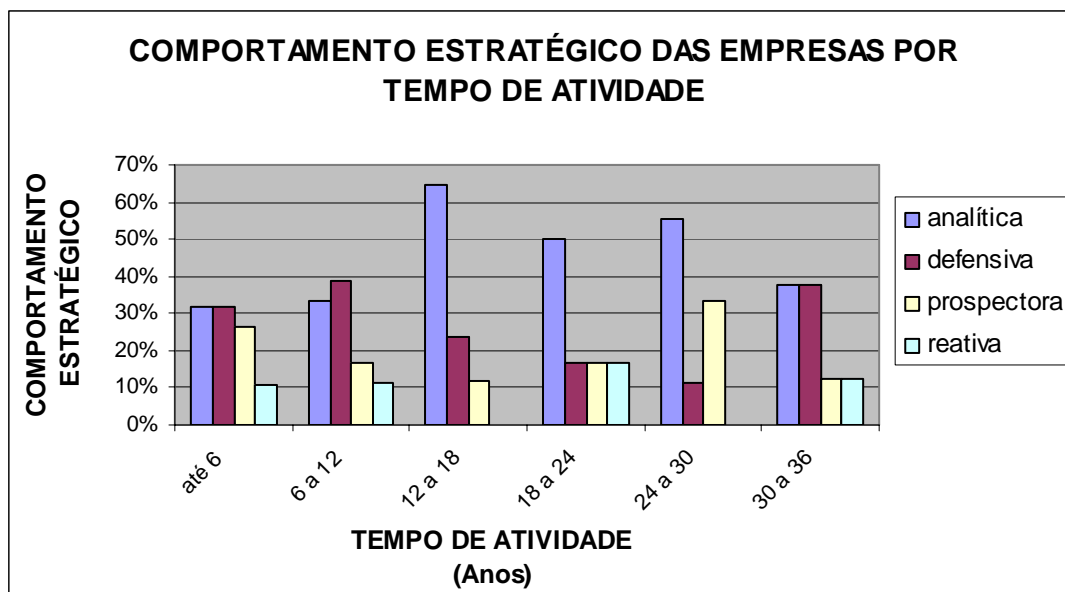


Ilustração 5.2 - Comportamento Estratégico das Empresas por Tempo de Atividade

Uma outra análise para o comportamento estratégico das organizações foi o gênero dos dirigentes. Pode-se perceber que tanto os homens quanto as mulheres mostraram-se com perfis semelhantes no que diz respeito à escolha de estratégias na condução de seus negócios. De acordo com os dados na Tabela 5.13, pode-se observar que, para a amostra em estudo, as características da estratégia analítica são as preferidas tanto pelas mulheres (46,15%; 6 casos) quanto pelos homens (43,75%; 28 casos). Entretanto, não foi verificada a estratégia reativa no gênero feminino, mas isso pode ser decorrente de que nesta amostra havia apenas 13 mulheres, isto é, 16,88% da amostra é composta por mulheres, não sendo assim possível tecer maiores conclusões sobre esta relação.



Tabela 5.13 - Comportamento Estratégico das Empresas por Gênero dos Dirigentes

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	SEXO			
	FEMININO	%	MASCULINO	%
Analítico	6	46,15%	28	43,75%
Defensivo	4	30,77%	18	28,13%
Prospector	3	23,08%	12	18,75%
Reativo	0	0,00%	6	9,38%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>	<b>64</b>	<b>100,00%</b>

No item subsequente será apresentado o resultado da análise do estudo do estilo cognitivo dos dirigentes que gerenciam as empresas pesquisadas.

#### 5.4 *Estilo Cognitivo*

Um outro objetivo deste estudo é identificar e avaliar qual é o estilo cognitivo dos dirigentes responsáveis pela formação estratégica das empresas analisadas da ICCSE da grande Florianópolis.

Para que tal objetivo fosse alcançado, o dirigente de cada empresa estudada respondeu ao questionário de auto-avaliação referente ao modelo proposto por Kirton (1976) – a Teoria Adaptação-Inovação. Esta teoria consiste em categorizar os indivíduos por preferência de padrões distintos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão.

Conforme apresentado na seção 3.4 deste trabalho, Kirton (1976) categoriza o estilo cognitivo dos indivíduos em dois tipos: Adaptador e Inovador. O indivíduo com estilo adaptador é caracterizado por precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas, o qual procura resolver os problemas com a aplicação de soluções que derivam de métodos conhecidos e já testados. O indivíduo com estilo Inovador, por outro lado, é caracterizado

como indisciplinado, desafiador de regras, e que busca maneiras novas e diferentes de resolver problemas.

Como resultado desta análise, verificou-se que em 70,13% dos dirigentes que gerenciam as empresas estudadas da ICCSE da grande Florianópolis o estilo cognitivo preponderante foi o adaptador (Tabela 5.14).

Tabela 5.14 - Estilo Cognitivo do Dirigente

<b>ESTILO COGNITIVO</b>	<b>F<sub>i</sub></b>	<b>f<sub>i</sub> (%)</b>
Adaptador	54	70,13%
Inovador	23	29,87%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100,00%</b>

Portanto, como resultado da amostra em estudo, pode-se concluir que os dirigentes da ICCSE tendem a “fazer as coisas da melhor maneira possível”, isto é, tendem a tomar decisões sobre os procedimentos e as rotinas organizacionais com cautela, atenção, precisão e eficiência.

Uma outra análise foi verificar e avaliar se nas empresas estudadas há diferença entre o estilo cognitivo dos dirigentes a partir do gênero dos mesmos. Diante disso, foi constatado que não há diferença de estilo cognitivo entre os gêneros dos dirigentes, isto é, na mesma proporção de frequência em percentagem às mulheres têm o estilo cognitivo voltado tanto para o adaptador (69,23%, 9 casos feminino; 70,31%, 45 casos masculino) como para o inovador (30,77%, 4 casos feminino; 28,69%, 19 casos masculino). Desta forma, não é possível afirmar que os homens tendem a ter um estilo inovador e as mulheres, adaptador, ou vice-versa, como pode ser visto na Tabela 5.15.

Tabela 5.15 - Estilo Cognitivo dos Dirigentes por Gênero

ESTILO COGNITIVO	SEXO			
	FEMININO	%	MASCULINO	%
Adaptador	9	69,23%	45	70,31%
Inovador	4	30,77%	19	29,69%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>	<b>64</b>	<b>100,00%</b>

A partir das freqüências de respostas procurou-se também verificar e avaliar o estilo cognitivo dos dirigentes por tempo de função, conforme Ilustração 5.3. Identificou-se que o estilo cognitivo dos mesmos tende para o lado adaptador, sendo que apenas na faixa entre 18 e 22 anos isso não foi apresentado, pois tanto o estilo cognitivo adaptador quanto o estilo cognitivo inovador foram iguais.

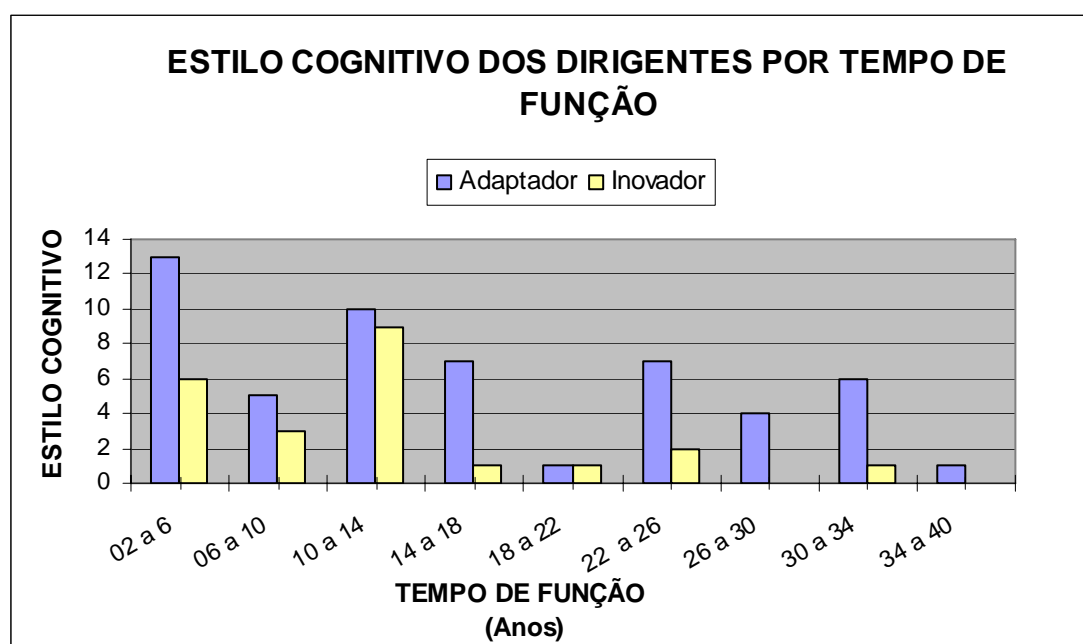


Ilustração 5.3 - Estilo Cognitivo por Tempo de Função dos Dirigentes

Visando responder ao problema de pesquisa proposto, a próxima etapa do tratamento dos dados foi verificar se o comportamento estratégico das empresas da ICCSE da grande Florianópolis está diretamente relacionando com o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam.

### **5.5 Avaliação entre o Comportamento Estratégico e o Estilo Cognitivo**

Para analisar o relacionamento entre o comportamento estratégico das empresas em estudo e o estilo cognitivo dos dirigentes foi aplicada a Análise de Variância (ANOVA) de dois fatores com repetição não balanceada (COSTA NETO, 2002), uma vez que o número de empresas (N repetições) é diferente, conforme apresentado Tabela 5.17.

O modelo de Análise de Variância é do tipo Aleatório, visto que, tanto o Comportamento Estratégico quanto o Estilo Cognitivo são amostras de populações cujos valores foram obtidos através do teste KAI.

É importante ressaltar que para a aplicação da ANOVA (COSTA NETO, 2002, p. 156-157), é necessário que duas condições sejam satisfeitas: (i) a variável de interesse (Teste KAI) deverá ter uma distribuição normal; e, (ii) as variâncias populacionais dos Comportamentos Estratégicos e Estilos Cognitivos deverão ser iguais (condição de homocedasticidade).

Na ANOVA as hipóteses nulas a serem testadas através da variável medida pelo Teste KAI são:

- Não existe diferença entre as médias do comportamento estratégico: analítico, defensivo, prospector e reativo;  $H_{01}$ ;  $\mu_a = \mu_d = \mu_p = \mu_r$ ;
- Não existe diferença entre as médias do estilo cognitivo: adaptador e inovador;  $v_i$ ; e,
- Não existe interação entre as variáveis do comportamento estratégico e o estilo cognitivo, ou seja, são independentes;  $H_{03}$ ; comportamento estratégico independe do estilo cognitivo.

A partir do *software Statistica* foi possível visualizar a verificação da normalidade (Ilustração 5.4) através da distribuição de frequência dos dados confrontados com a curva de distribuição normal. O *software Statística* complementa o teste da normalidade com o gráfico normal de probabilidade (Ilustração 5.5), indicando assim que os valores do KAI se ajustam a uma distribuição normal, conforme evidenciado nos resultados dos Testes de Lilliefors ( $p > 0.20$ ) e de Kolmogorof-Smirnoff ( $d = 0,07428$ ;  $p > 0,20$ ), apresentados na Ilustração 5.4.

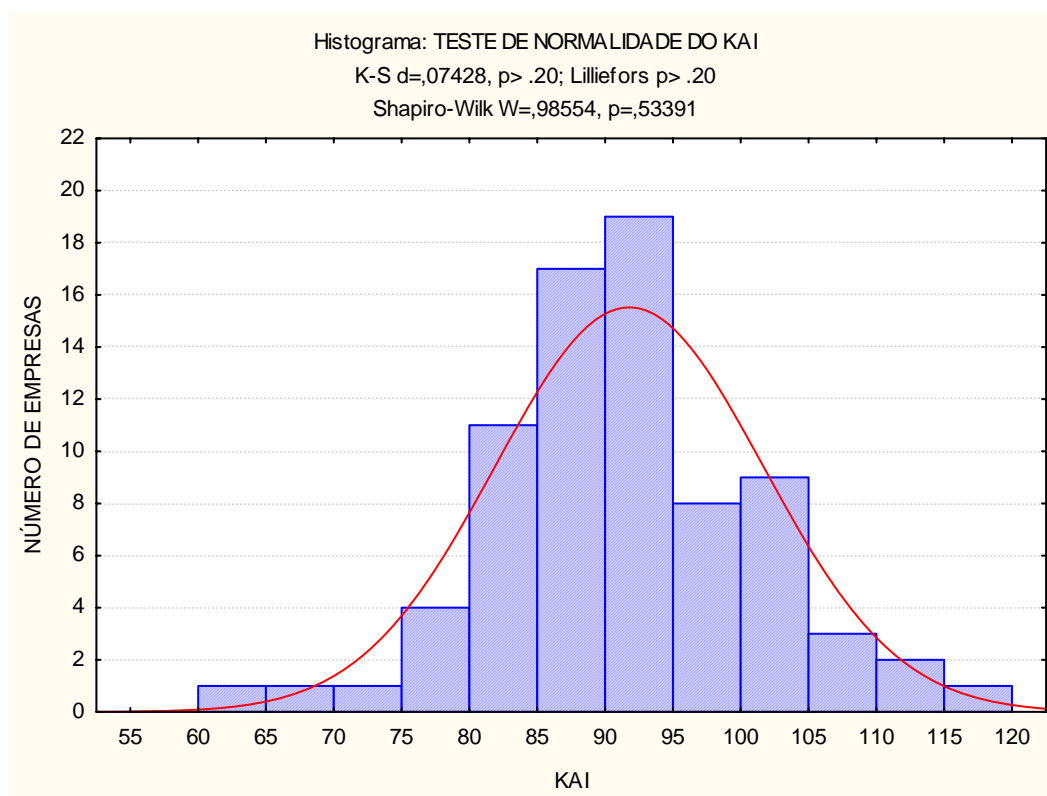


Ilustração 5.4 - Teste da Normalidade do KAI

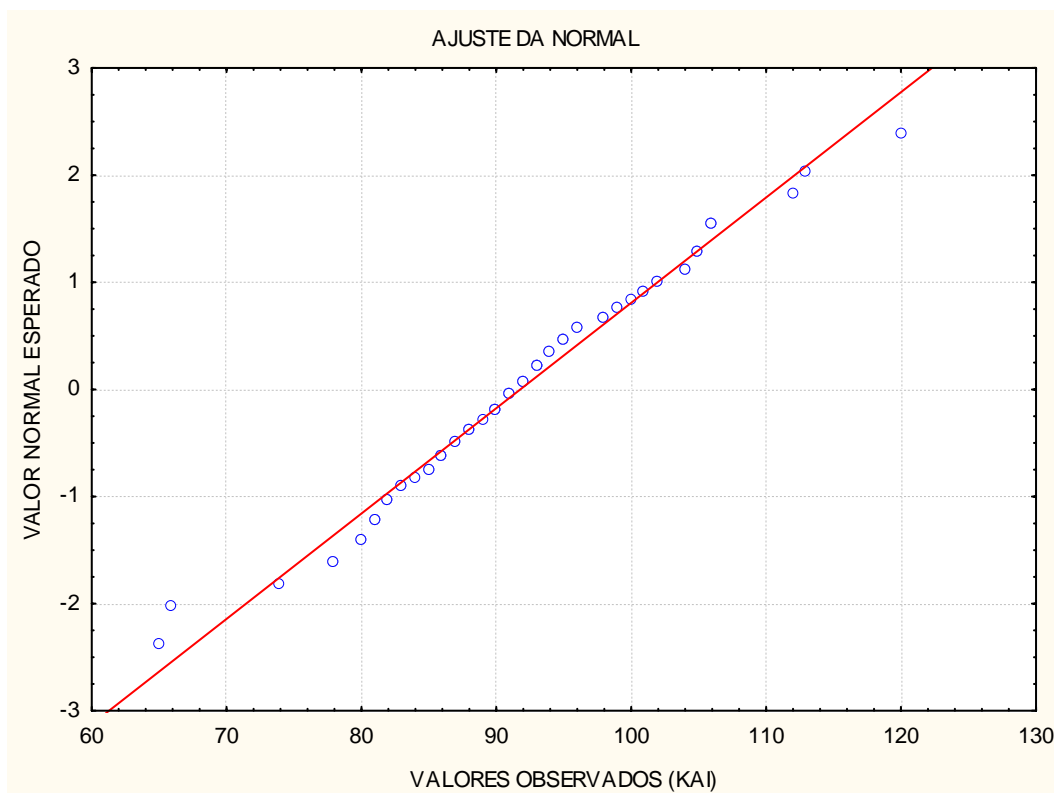


Ilustração 5.5 - Gráfico Normal de Probabilidade do Teste KAI

De acordo com Kirton (1980), os resultados do Teste KAI apresentam uma distribuição quase normal, com média entre 95 e 96; sendo que, a partir das Ilustrações 5.4 e 5.5 apresentadas anteriormente, foi possível confirmar o modelo proposto pelo autor.

Para verificar a condição de homocedasticidade, isto é, a igualdade das variâncias entre os comportamentos estratégicos das empresas e os estilos cognitivos dos dirigentes, aplicou-se o Teste de Levene (Tabela 5.16). A partir deste teste, pode-se concluir que as variâncias populacionais dos grupos são iguais ( $p = 0,2087 > 5\%$ ). A Tabela 5.17 apresenta os valores da média e desvio-padrão dos grupos.

Tabela 5.16 - Medidas Descritivas entre os Grupos Estilo Cognitivo do Dirigente e Comportamento Estratégico da Empresa

VARIÁVEL	Teste de Levene para a homogeneidade das variâncias							
	Os Efeitos são significativos se $p < 0,05000$							
	SS Efeito	df Efeito	MS Efeito	SS Erro	df Erro	MS Erro	F	p
KAI	132,736	7	18,963	916,959	69	13,289	1,427	0,2087

Tabela 5.17 - Medidas Descritivas entre os Grupos Estilo Cognitivo e Comportamento Estratégico

ESTILO COGNITIVO	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	TESTE KAI		
		MÉDIA	N	DESVIO PADÃO
Adaptador	Analítica	86,19	26	7,95
Adaptador	Defensiva	86,24	17	5,70
Adaptador	Prospectora	89,38	8	3,50
Adaptador	Reativa	89,67	3	6,11
Inovador	Analítica	100,00	8	2,88
Inovador	Defensiva	100,40	5	3,78
Inovador	Prospectora	109,14	7	6,07
Inovador	Reativa	103,33	3	3,79
TODOS OS GRUPOS		91,78	77	9,90

Verificada a condição de normalidade e a homocedasticidade para a variável do Teste KAI, procedeu-se à análise entre o Comportamento Estratégico das empresas e o Estilo Cognitivo dos dirigentes através da ANOVA (Tabela 5.18).

Tabela 5.18 - ANOVA Comportamento Estratégico e Estilo Cognitivo

FONTE DE VARIAÇÃO	SOMA DOS QUADRADOS	GRAUS DE LIBERDADE	QUADRADO MÉDIO	F	p-valor
Comportamento Estratégico	416,8	3	138,9	3,65	0,0166
Estilo Cognitivo	2779,2	1	2779,2	73,07	0,0098
Comportamento Estratégico X Estilo Cognitivo	97,1	3	32,4	0,85	0,4708
Residual	2624,4	69	38,0		

Primeiramente, foram realizadas, separadamente, análises para verificar as hipóteses da igualdade entre as médias para o Comportamento Estratégico e entre as médias do Estilo Cognitivo. Como resultado, verificou-se que para ambas variáveis as hipóteses nulas foram rejeitadas, indicando existir uma diferença significativa em pelo menos duas médias para o Comportamento Estratégico ( $F_{\text{cal}} = 3,65$ ;  $p\text{-valor} = 1,66\% < 5\%$ ) e para Estilo Cognitivo ( $F_{\text{cal}} = 73,07$ ;  $p = 0,98 < 5\%$ ).

No comportamento estratégico, conforme apresentando anteriormente na Tabela 5.18, houve uma diferença significativa ( $F_{\text{cal}} = 3,65$ ;  $p\text{-valor} = 1,66\% < 5\%$ ), indicando assim que existe diferença de pelo menos entre duas médias do Teste KAI nos comportamentos estratégicos: analítico, defensivo, prospector e reativo.

Para verificar a existência de diferença entre as médias do KAI para o comportamento estratégico, realizou-se o Teste de Contraste (COSTA NETO, 2002, p. 169-171). Desta forma, constatou-se que a diferença na média do Teste KAI para os comportamentos estratégicos foi observada somente entre os casos: prospector e defensivo ( $p\text{-valor} = 0,98\%$ ); e, prospector e analítico ( $p\text{-valor} = 0,33\%$ ), conforme evidenciado na Tabela 5.19.

Tabela 5.19 - Teste de Contraste da Média do KAI para o Comportamento Estratégico

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	ANALÍTICO	DEFENSIVO	PROSPECTOR	REATIVO
ANALÍTICO		0,9123	0,0033*	0,2298
DEFENSIVO	0,9123		0,0098*	0,2871
PROSPECTOR	0,0033*	0,0098*		0,3579
REATIVO	0,2298	0,2871	0,3579	

NOTA: \* indica diferença significativa



Na Tabela 5.20, pode-se visualizar como estão distribuídas às médias do comportamento estratégico na amostra em relação ao Teste KAI. De acordo com a tabela abaixo, verificou-se uma aproximação entre as médias do teste do KAI para os comportamentos estratégicos: analítico e defensivo; e, prospector e reativo.

Tabela 5.20 – Comportamento Estratégico por Média do KAI

<b>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO POR MÉDIA DO KAI</b>	<b>MÉDIA</b>
Análítico	89,44
Defensivo	89,45
Prospector	98,60
Reativo	96,50

No estilo cognitivo dos dirigentes, conforme evidenciado na Tabela 5.18, observou-se, a partir do Teste KAI, que existe uma diferença entre as médias dos estilos cognitivos: adaptador e inovador ( $F_{cal} = 73,07$ ;  $p\text{-valor} = 0,98\% < 5\%$ ). Entretanto, este resultado já era o esperado, pois a teoria proposta por Kirton *et al* (1991) demonstra essa diferença ao enquadrar o estilo adaptador com média inferior a 96 e o estilo cognitivo inovador, com média superior ou igual a 96.

A partir da amostra analisada, evidenciados na Ilustração 5.6 e Tabela 5.21, foi possível verificar que a média do KAI para os dirigentes com o estilo cognitivo inovador tende a 103,30; e aqueles dirigentes adaptadores, a média do KAI está em torno de 86,87.

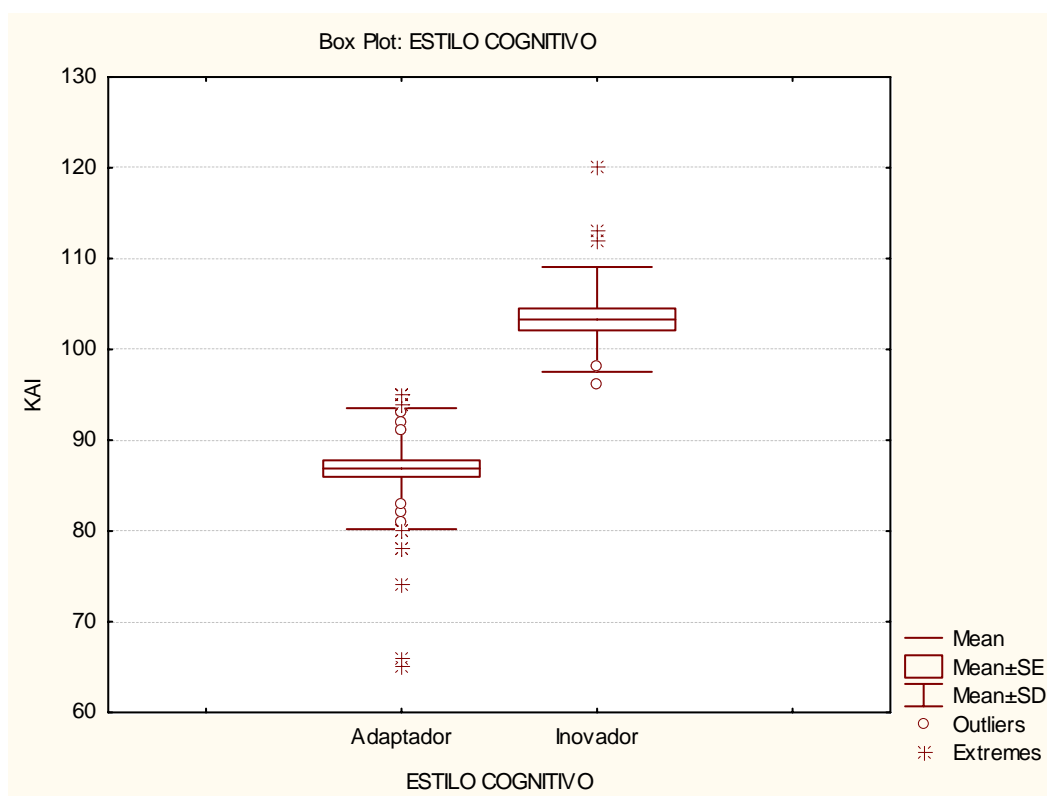


Ilustração 5.6 - Box Plot do Estilo Cognitivo

Tabela 5.21 - Média do Estilo Cognitivo

ESTILO COGNITIVO	MÉDIA (KAI)
Inovador	103,3
Adaptador	86,87
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>91,78</b>

A média geral do estilo cognitivo dos dirigentes ICCSE da grande Florianópolis foi de 91,78 (Tabela 5.21). Comparando este valor com os parâmetros existentes na Ilustração 3.6 do referencial teórico (p. 58), pode-se concluir que os dirigentes possuem um estilo que mais se aproxima da média dos administradores em geral (90).

Contrariamente ao esperado, a média dos respondentes não se situou para o lado inovador, como é freqüente encontrar em estudos com empreendedores. Uma possível explicação para isto pode que diferentes

dirigentes desenvolvem estilos cognitivos mais apropriados às condições ambientais aos quais trabalham (PÉROLA; GIMENEZ, 2000).

A possível existência de diferença entre as médias do estilo cognitivo das mulheres e dos homens, também foi verificado. Contudo, conforme apresentado na Tabela 5.22 e a partir do teste “t de Student”, pode-se afirmar que não há diferença significativa entre as médias do estilo cognitivo por gênero dos dirigentes ( $t_{75;5\%} = 1,67$ ;  $t_{cal} = 0,52$ ;  $p\text{-valor}=0,303$ ). Ambos os sexos tem um estilo cognitivo voltado para o adaptador, no entanto as mulheres possuem um KAI um pouco maior que os homens.

Tabela 5.22 - Média de Estilo por Gênero dos Dirigentes

SEXO	MÉDIA DE ESTILO
Masculino	91,51
Feminino	93,08

Além de verificar as hipóteses da igualdade entre as médias para o Comportamento Estratégico e entre as médias do Estilo Cognitivo, verificou-se, também, conforme apresentado na ANOVA (Tabela 5.18), a hipótese da não interação entre as variáveis do comportamento estratégico e o estilo cognitivo.

Desta forma, constatou-se que estatisticamente, a partir da ANOVA, não existe uma interação entre o comportamento estratégico das empresas e o estilo cognitivo dos dirigentes ( $F_{cal} = 0,85$ ;  $p\text{-valor} = 47,08\% > 5\%$ ), isto é, através do Teste KAI, observou-se que na amostra pesquisada o comportamento estratégico das empresas da ICCSE da grande Florianópolis é independente do estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam.

Entretanto, em outros setores (produtos eletrônicos; confecções; metalúrgica; e varejistas de shopping centers), diferente da pesquisa em

questão, foi verificada a existência da relação entre o comportamento estratégico da organização e o estilo cognitivo do dirigente, conforme apresentado nos trabalhos de Gimenez (1998; 2000); Pérola e Gimenez (2001).

Mesmo que através do teste da ANOVA não seja possível comprovar que exista correlação entre comportamento estratégico das empresas analisadas da ICCSE da grande Florianópolis e o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam, neste trabalho pode-se perceber a partir da amostra, que os comportamentos estratégicos tanto prospector quanto reativo podem ser preferidos por indivíduos cujas características psicológicas indiquem uma preferência por inovação (Ilustração 5.7). Em contrapartida, as estratégias analítica e defensiva parecem ser mais atraentes a indivíduos que prefiram um estilo cognitivo adaptativo de solução de problemas.

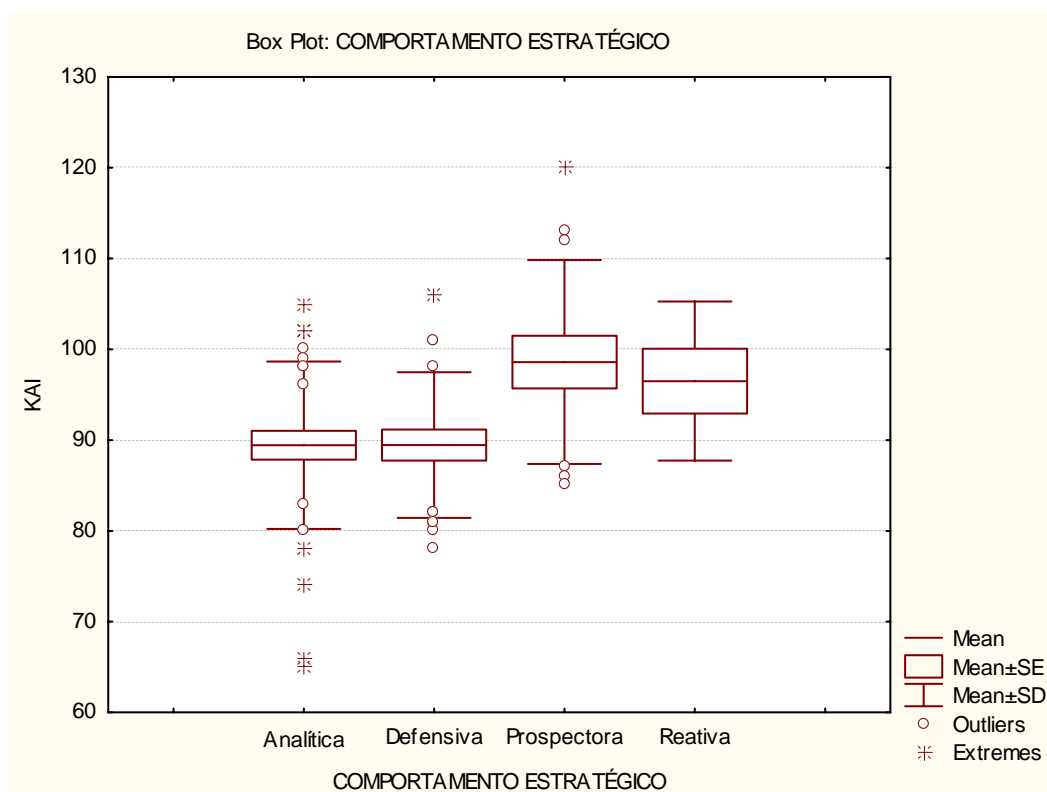


Ilustração 5.7 – Relação entre o Estilo Cognitivo e o Comportamento Estratégico a partir do Estilo Cognitivo

Frente às análises apresentadas, a seguir procura-se apresentar algumas considerações dos resultados dos dados coletados, no sentido de estabelecer uma relação com a base teórico-empírica apresentada anteriormente, sintetizando os principais aspectos encontrados.

### **5.6 Considerações sobre a Análise dos Resultados**

Partindo do pressuposto que a interpretação dos dirigentes de uma pequena empresa construtora, relacionada ao contexto ambiental, atua como mediadora do posicionamento estratégico dessas organizações. O presente estudo, conforme apresentado anteriormente, está voltado para compreender o comportamento estratégico das pequenas empresas da ICCSE da grande Florianópolis; o perfil de seus dirigentes; e, a sua inter-relação.

Conforme apresentado nas seções anteriores do presente capítulo, foi avaliado nesta pesquisa o perfil das empresas juntamente com o perfil de seus dirigentes-proprietários no intuito de conhecer a amostra analisada para a posterior análise do comportamento estratégico dessas empresas e o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam.

No que diz respeito ao tipo de comportamento estratégico adotado pelas empresas, conforme evidenciado na discussão do modelo proposto por Miles e Snow (2003), em qualquer ambiente empresarial existirá os quatro tipos de estratégias competitivas, isto é, estratégia analítica, defensiva, prospectora e reativa. Esta evidência foi comprovada na amostra estudada das empresas da ICCSE, da grande Florianópolis.

Embora uma das perguntas da pesquisa indagasse se a estratégia prospectora seria a mais encontrada no ambiente estudado, devido às particularidades deste ambiente, como por exemplo, turbulento e com forte influência governamental, este tipo de comportamento estratégico não foi constatado pela pesquisa. Averiguou-se que a estratégia mais utilizada foi a analítica, vista como uma mistura entre as estratégias prospectora e defensiva.

É importante destacar que esta pesquisa veio de encontro com outros estudos desenvolvidos neste mesmo setor como os de Martignago *et al* (2005) e de Rossetto (2001).

Em seu trabalho, Martignago *et al* (2005) analisaram o processo de mudanças estratégicas em um período de quinze anos da vida organizacional de uma empresa construtora na cidade de Florianópolis – SC. Como resultado constatou-se que a construtora em estudo adotou um comportamento estratégico analítico, pois enquanto mantinha o negócio principal de produtos e clientes tradicionais, explorava novos produtos e mercados, tentando conciliar a estabilidade e a instabilidade. Uma outra conclusão foi que a organização desenvolveu um processo de adaptação que teve como característica um mimetismo, conseqüente do monitoramento ambiental, que fomentava a organização com informações a cerca das ações de agentes prospectores.

Rossetto (2001), através de um estudo de multi-caso, descreveu o comportamento estratégico de três empresas construtoras também da cidade Florianópolis, baseado na realidade dos fatos que ocorreram pela interpretação destes pelos atores organizacionais. Após o estudo, o autor concluiu que as três empresas tiveram como comportamento estratégico característico o analítico, no qual as empresas não desenvolviam inovações no setor, mas

estavam constantemente observando os movimentos dos concorrentes e adaptando-se rapidamente ao ambiente.

Outros questionamentos também foram averiguados nos desenvolvimentos da pesquisa, e estão relacionados ao estilo cognitivo dos dirigentes, pois esperava-se que os dirigentes que apresentassem um estilo inovador adotariam estratégias prospectoras; e, os dirigentes que apresentassem um estilo adaptativo adotariam estratégias defensivas.

No entanto, independente do estilo cognitivo dos dirigentes a estratégia mais freqüente foi a analítica, embora os dirigentes inovadores tivessem a estratégia prospectora como a segunda mais freqüente. Por outro lado, os adaptadores tiveram a estratégia defensiva como a segunda mais freqüente, conforme evidenciado na Tabela 5.17 apresentada anteriormente.

Esta relação entre comportamento estratégico e estilo cognitivo foi também observada a partir da distribuição das médias do comportamento estratégico em relação ao Teste KAI. Verificou-se que as estratégias analítica e defensiva tendem a ser adotadas por dirigentes com estilo cognitivo adaptador; e, a estratégia prospectora, por dirigentes inovadores.

O resultado das médias do estilo cognitivo em relação ao comportamento estratégico acorda com as características traçadas por Kirton (1976) e Miles e Snow (2003).

Corroborando com Pérola e Gimenez (2001), os indivíduos com perfil inovador se mostram mais indisciplinados, desafiador de regras e procuram maneiras novas e diferentes de resolver problemas, e que em nada se relacionam a estratégia defensiva, a qual está relacionada à manutenção de

uma linha de produto de forma estável, e seu foco concentra-se em uma linha de produtos e serviços mais limitados.

Por último, respondendo ao problema da pesquisa, isto é, se o comportamento estratégico das construtoras da grande Florianópolis-SC está relacionado com o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam, conclui-se que estatisticamente para a amostra estudada, não existe uma correlação entre essas duas variáveis.

Tal fato pode ser decorrente de alguns fatores que se julgam como prováveis responsáveis, como: (i) os questionários encaminhados e recebidos por e-mail podem não terem sido respondido pelos dirigentes das empresas; (ii) considerando que os respondentes foram os dirigentes-proprietários, estes no momento ao responder algum quesito questionado, podem ter agido com cautela para por ventura não demonstrar possíveis fraquezas pessoais ou de suas empresas ou, até mesmo, demonstrar possíveis virtudes reais ou não das mesmas; e, (iii) as ações do ambiente podem ter uma maior influência sobre o comportamento estratégico das empresas da ICCSE da grande Florianópolis do que o próprio estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam.

Portanto, na amostra estudada não houve evidências que comprovasse a relação entre o estilo cognitivo dos dirigentes e o comportamento estratégico das empresas, porém a existência da relação para o setor não pode ser descartada uma vez que foi analisada uma parcela da população, mesmo que esta parcela seja considerada representativa para este estudo. No entanto, não se pode descartar a possibilidade de um resultado diferente ao fazer este mesmo estudo considerando uma amostra composta por outras organizações deste mesmo setor.



No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais deste trabalho e, por seqüência, tecem-se algumas recomendações para trabalhos futuros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

---

### 6.1 *Considerações Finais*

A realização desta pesquisa foi motivada por verificar que nas pequenas empresas da indústria da Construção Civil – Setor Edificações, o processo de escolha estratégica tem características distintas, pois as decisões estão normalmente a cargo de uma única pessoa, o dirigente-proprietário.

Considerando que este dirigente exerce forte influência sobre o empreendimento, desde a decisão estratégica de produção do tipo de empreendimento a ser executado até ao longo de sua execução, sentiu-se, então, a necessidade de compreender se o perfil deste dirigente exerce influência no comportamento e direcionamento estratégico da empresa.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou avaliar, a partir das tipologias propostas por Miles e Snow (2003) e Kirton (1976), a correlação entre o comportamento estratégico e o estilo cognitivo dos dirigentes de pequenas empresas da indústria da Construção Civil – Setor de Edificações (ICCSE), localizadas na grande Florianópolis-SC, através de um estudo estatístico transversal em 77 empresas deste setor.

Para isto, em primeiro momento, foi realizado um levantamento do perfil dessas organizações como também, dos dirigentes-proprietários que as gerenciam. Constatou-se que, atualmente, a maioria das empresas que atua na grande Florianópolis é de pequeno porte. Em cada uma destas empresas existe um tomador de decisão que, em geral, é engenheiro civil, o qual não tem

grande embasamento de formação gerencial para conduzir a empresa. Sendo assim, suas funções são desempenhadas a partir da experiência adquirida ao longo dos anos de trabalho.

Na investigação relacionada ao objetivo seguinte, que era identificar e avaliar o tipo de comportamento estratégico das empresas, utilizou-se da tipologia proposta por Miles e Snow (2003). A existência dos quatro tipos de comportamento estratégico (analítico, prospector, defensivo e reativo) foi constatada. No entanto, o comportamento estratégico analítico se destacou em 45,45% (35 casos) das empresas pesquisadas.

Diante deste fato, o comportamento estratégico analítico adotado pela grande maioria das empresas em estudo é, em muitos aspectos, uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva. Isto é, estas empresas possuem uma área de negócios central mais estável (do tipo defensivo), e um componente de negócios mais dinâmico (do tipo prospector). Em suas áreas estáveis, estas organizações atuam com uma estrutura organizacional definida por setores e executam suas atividades com base em procedimentos e rotinas. Em suas áreas mais dinâmicas, os dirigentes observam seus concorrentes em busca de novas idéias (*benchmarking*), adotando aquelas que parecem ser as mais promissoras.

Para a identificação e avaliação do estilo cognitivo dos dirigentes das empresas pesquisadas, foi utilizada a escala da Teoria da Adaptação-Inovação (KAI), proposta por Kirton (1976), que classifica os indivíduos como inovador ou adaptador.

Neste cenário, a partir da amostra pesquisada, verificou-se que o estilo cognitivo dos dirigentes da ICCSE tende para o lado adaptador, pois a média

geral do KAI foi de 91,78. É importante ressaltar, a partir deste resultado do KAI, que os dirigentes em estudo não são considerados como extremos adaptadores.

Diante disso, os dirigentes com esta característica procuram soluções rápidas e eficientes, buscando alternativas relevantes e aceitáveis pelos demais membros da organização; ao invés de preferir situações novas, estruturadas e estabelecidas, o que justifica o fato de não serem extremos adaptadores.

Por fim, foi investigada a correlação entre o comportamento estratégico adotado pelas empresas em estudo e o estilo cognitivo dos dirigentes que as gerenciam, a partir do teste da ANOVA. Para as empresas analisadas, não pôde ser verificada uma interação estatisticamente significativa. Porém, pode-se perceber, a partir da amostra, que o comportamento estratégico prospector pode ser preferido por indivíduos cujas características psicológicas indiquem uma preferência por inovação. Em contrapartida, as estratégias analítica e defensiva parecem ser mais atraentes a indivíduos que prefiram um estilo cognitivo adaptativo de solução de problemas.

Portanto, identificar o perfil dos dirigentes-proprietários das pequenas empresas construtoras é uma questão de importância para o desenvolvimento do processo de escolhas estratégicas, pois as atitudes desses dirigentes, relacionadas ao contexto ambiental, podem atuar como mediadoras do posicionamento dessas organizações.

Desta forma, espera-se que este estudo possa servir de base para outras investigações relacionadas ao desenvolvimento organizacional e gerencial das empresas da ICCSE, pois a caracterização das estratégias

competitivas e do gerenciamento das empresas é fundamental para alavancar o desenvolvimento deste setor.

## **6.2 *Recomendações para Trabalhos Futuros***

Com o intuito de aprofundar o conhecimento neste campo de pesquisa de forma a promover avanços, algumas sugestões são apresentadas para futuros trabalhos.

Deve-se levar em consideração que uma limitação dessa pesquisa consistiu no fator geográfico, isto é, a pesquisa aplicada refere-se à Região da Grande Florianópolis, mais especificamente as cidades de São José, Biguaçu, Palhoça e Florianópolis. Apesar deste fator não comprometer os resultados obtidos, estes não podem ser generalizados, visto que a ICCSE tem algumas peculiaridades de acordo com a região onde se analisa. Desta forma, sugere-se o desenvolvimento deste mesmo estudo com empresas e dirigentes de outra região e, também, em outros segmentos da indústria da Construção Civil.

Além disto, um importante aspecto a ser considerado para um próximo estudo refere-se ao método utilizado para a coleta de dados. Propõe-se a realização de entrevistas, estabelecendo contato direto com o responsável (dirigente-proprietário) para que assim, possa haver uma maior percepção de outros fatores considerados relevantes pelos líderes das pequenas construtoras.

Uma outra proposição para trabalhos futuros é o de desenvolver estudos na mesma linha de pesquisa deste trabalho, porém utilizando indicadores, tais como: faturamento, patrimônio líquido e volume de obras simultâneas. O

objetivo desta proposição é verificar a correlação entre o comportamento estratégico da empresa e os possíveis indicadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ANDREWS, K. **O conceito de estratégia empresarial.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO, H. **Estudo da competitividade setorial no grupo de relação:** construtora e empreiteira de mão-de-obra – Indústria da Construção Civil. 2003. 243p. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações:** um caso em Florianópolis. 1997. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental:** o caso das pequenas construtoras de edificações. 2002. 242p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional.** 1999. 342 p. Tese (Doutorado em Administração) - Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1998.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUEL, A.; SANTOS, A.; MOSER, L. Análise do foco e coerência da estratégia de uma empresa de construção civil. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO (III SIBRAGEC). **Anais...**, São Carlos, 2003.

CARDOSO, F. F. Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. Parte 1: O ambiente do setor e as estratégias. **Estudos Econômicos da Construção**, 2, 1996.

CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. B.; FARIAS FILHO, J. R. A indústria da construção civil no Brasil : modelos de gestão alternativos para uma realidade de competitividade das pequenas e médias empresas. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO DA QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO. **Anais...** Recife, 1999, 9 p.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **The American Journal of Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation: Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.

COCHIA, C. B.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2004, v. 8, p. 11-35, 2004.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

CONSTRUBUSINESS. **5º Seminário da indústria brasileira da construção**. São Paulo: FIESP, 2003.

CONSTRUBUSINESS. **Habitação, infra-estrutura e geração de emprego**. In: Terceiro Seminário da Indústria Brasileira da Construção, 1999, São Paulo: FIESP/CIESP, 1999.

CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. **Saber preparar uma pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. 2 ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

DEMORI, L. M. **Análise de fatores de competitividade do subsector edificações com o uso do método da matriz de análise estruturada**. 1998. 99p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. Fit, Equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1196-1250, 1993.

FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton. In: ENCONTRO



NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (XXIV ENEGEP). **Anais...** Florianópolis, 2004.

FIESC. Sistema FIESC. **Classificação das indústrias**. Disponível em: <fiescnet@fiescnet.com.br>. Acesso em: 18 nov. 2004.

FIESC. **TELEFIESC: relação de indústrias**. Disponível em: <saray@fiescnet.com.br> Acesso em: 18 nov. 2004.

FIESP. **Agenda de política para a cadeia produtiva da construção civil**. São Paulo: FIESP/CIESP, 2004.

FORMOSO, C. T. Gestão da Qualidade na Construção Civil: estratégias e melhorias de processos em empresas de pequeno porte. **Relatório de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS/PPGEC/NORIE, 2001.

Fórum de competitividade da cadeia produtiva da Indústria da Construção Civil Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior– Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Relatório de Resultados, 11/09/2001**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/progracoes/ForumCompetitividade>>. Acesso em: 02 ago. 2004.

FOXALL, G. R. An empirical analysis of mid-career managers adaptive-innovative cognitive styles and task orientations in three countries. **Psychological Reports**, v. 66, p. 1115-1124, 1990.

FOXALL, G. R.; HACKETT, P. M. W. The factor structure and construct validity of Kirton adaption-innovation inventory. **Personality and Individual Differences**, v. 13, n. 9, p. 967-975, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, jan./abr. 1998.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GOLDSMITH, R. E. Personality characteristics associated with adaption-innovation. **The Journal of Psychology**, v. 117, p. 159-165, 1984.

HALL, R. H. **Organizações, estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, vol. 17, n. 4, p. 115-118, 2003.

HAMBRICK, D. C. Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles e Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, vol. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Management**, v. 5, n 1, p. 53-71, 1994.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators in organizations. **Human Relations**, v. 33, n. 4, p. 213-224, 1980.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators in organizations. **The Journal of Psychology**, v. 125, n. 4, p. 445-455, 1991.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators: a description and measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 5, p. 622-629, 1976.

KIRTON, M. J. **Kirton adaption-innovation Inventory**. 2 ed.; Hatfield, UK: Occupational Research Centre, 1987.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBRELOTTO, L. I. **Modelo para Avaliação da Sustentabilidade na Construção Civil nas dimensões Econômica, Social e Ambiental (ESA)**: Aplicação no Setor de Edificações. 2005. 371 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MACHADO, N. S. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias**: a criação da universidade do oeste de Santa Catarina. 2002. 297p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARTIGNAGO, G. **Adaptação estratégica**: um estudo de caso na construção civil. 1998. 196p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. S.; LEITE, A. L. S. Mudanças estratégicas na indústria da construção civil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (II 3ES). **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.

MILES, R. H; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Sanford, CA: University Press, 2003.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept: Five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

OLIVEIRA, L. C. P. **A estratégia como estratagema (Ploy): um estudo de caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. 2000. 169p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

OLIVEIRA, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. São Paulo, 2005. 262p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2005.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PÉROLA, A. C.; GIMENEZ, F. A. P. Estilo cognitivo e estratégia competitiva em empresas situadas em Shopping Centers. In: Cláudio Felisoni da Silveira. (Org.) **Varejo Competitivo**. 1 ed. v. 5, p. 151-172, São Paulo, 2001

PÉROLA, A. C.; GIMENEZ, F. A. P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping-centers de Maringá – PR. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXIV) ENANPAD). **Anais...**, Florianópolis, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUINN, J. B. **Estratégias para mudança**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAIS. **Relação Anual de Informações Sociais**. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br>>. Acesso em: 18 nov. 2004.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações: um caso em Florianópolis. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

ROSSETTO, C. R. O comportamento estratégico segundo a teoria Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil – subsector edificações. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, (II SIBRAGEC), **Anais...**, Fortaleza, 2001.

SALVADOR, E. A. **Adaptação estratégica na percepção da coalizão dominante**: um estudo de caso na construção civil. Florianópolis, 2000. 132p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SCHERER, F. L. **Comportamento estratégico**: um estudo na indústria de plástico de Santa Catarina. 2000. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plástico de Santa Catarina. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXIV ENANPAD). **Anais...**, Florianópolis, 2004.

SEBRAE. **Legislação básica da micro e pequena empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 18 nov. 2004.

SILVA, G. F. C.; LIMA, G. D. C.; SALES, S. B.; *et al.* Diagnóstico da estratégia de produção de pequenas empresas de construção civil. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO DA QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO (II SIBRAGEC). **Anais...**, Fortaleza, 2001, 13p.

SILVA, J. F.; BRANDT, E. A.; COSTA, L. S. V. Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXVII ENANPAD). **Anais...**, Atibaia, 2003.

SIMON, M.; HOUGHTON, S. M. The relationship among biases, misperceptions and introducing pioneering products: examining differences in venture decision contexts. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 105-125, 2002.

SINDUSCON. **Relatório de empresas afiliadas ao SINDUSCON/SC.**  
Disponível em: <sinduscon@sinduscon-fpolis.org.br>. Acesso em 18/11/2004.

STATSOFT, Inc. (2005). **STATISTICA (data analysis software system)**, versão 7. Licenciado para Departamento de Estatística da Universidade Estadual de Maringá (venc. Fev/07).

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TEIVE, L. H. G. **Adaptação estratégica no setor supermercadista: o caso da rede Angeloni no período 1986 a 2002.** 2003. 159p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TONIN, G. A. **Estratégias empresariais na construção civil pós-plano Real diante das mudanças de cenário econômico-político-social.** 2000. 133p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo Atlas, 2000.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ZALESKI NETO, J. **Adequação entre ambiente externo, postura estratégica e estruturação organizacional: o caso da indústria da construção civil da grande Florianópolis.** 1993. 60p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

## APÊNDICES

---

**APÊNDICE A**  
**(Carta de Apresentação)**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL

Florianópolis, 28 de junho de 2005.

Sr. (a) Presidente

Pela presente dirigimo-nos a Vossa Senhoria para solicitar sua participação em uma pesquisa realizada junto aos empresários da Indústria da Construção Civil. Tal pesquisa está sendo realizada pela mestranda Karla Regina Brunaldi, do curso de Pós-graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, com orientação do Prof. Antônio Edésio Jungles.

Em face ao importante papel que as pequenas empresas representam para a economia Catarinense e mesmo nacional, e considerando que tais organizações constituem terreno fértil de estudo, ainda pouco explorado, o presente estudo tem o intuito de **avaliar a correlação entre as escolhas estratégicas das organizações e o estilo cognitivo dos dirigentes, a partir da percepção do ambiente das pequenas empresas da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. Assim, sua participação é fundamental para que possamos atingir nossos objetivos.

Por outro lado, ressaltamos que o questionário em anexo deve ser, necessariamente, respondido pelo gerente proprietário ou profissional responsável pela empresa envolvido no processo de formação estratégica, devido à ampla visão de toda a organização.

Colocamo-nos a sua disposição para eventuais dúvidas através do telefone: (48) 331-9702 ou e-mail: [karla.brunaldi@gmail.com](mailto:karla.brunaldi@gmail.com)

Certos de que podemos contar com a sua colaboração, desde já agradecemos e comprometemo-nos a colocar o trabalho, ao final, inteiramente ao seu dispor.

Vale salientar que os dados coletados serão publicados no trabalho de dissertação, porém manter-se-á sigilo em relação às fontes de coleta. Serão preservados os nomes da empresa e do seu informante.

Atenciosamente,

Karla Regina Brunaldi  
Mestranda/UFSC

Prof. Antônio Edésio Jungles  
Orientador/UFSC

**APÊNDICE B**  
**(Questionário Estruturado)**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

*Título da Pesquisa:*

**Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras**

Este questionário apresenta questões que devem, necessariamente, ser respondidas pelo **gerente-proprietário ou profissional responsável pela empresa**, efetivamente envolvido no processo estratégico de decisões empresariais.

**DADOS GERAIS SOBRE A EMPRESA**

Nome da Empresa \_\_\_\_\_  
 Cidade Sede \_\_\_\_\_  
 Ano de Início das atividades \_\_\_\_\_  
 Número total de obras executadas \_\_\_\_\_; Metragem \_\_\_\_\_  
 Número total de obras em execução \_\_\_\_\_; Metragem \_\_\_\_\_  
 Núm. de funcionários: Administrativo \_\_\_\_\_ Engenheiros/Arquitetos \_\_\_\_\_  
 MO Própria \_\_\_\_\_ MO Subcontratada \_\_\_\_\_  
 Faturamento (anual) \_\_\_\_\_

Área de atuação da empresa: ( ) residencial; ( ) comercial privado; ( ) comercial público.

Nome do Entrevistado \_\_\_\_\_  
 Cargo (função) \_\_\_\_\_  
 Está neste cargo há quanto tempo? \_\_\_\_\_  
 Formação \_\_\_\_\_  
 Idade \_\_\_\_\_  
 E-mail \_\_\_\_\_  
 Telefones \_\_\_\_\_

OBS. Os dados coletados serão publicados no trabalho de dissertação, porém manter-se-á sigilo em relação às fontes de coleta. Serão preservados os nomes da empresa e do seu informante.



## DADOS ESPECÍFICOS

### Comportamento Estratégico

Identifique a alternativa que melhor corresponde à forma como sua empresa é administrada atualmente. Pode ser que nenhuma delas represente fielmente a situação atual, mas escolha aquela que melhor se aproxima da realidade de sua empresa no momento. Escolha **APENAS UMA** alternativa para cada item.

#### **Empresarial - domínio de produto-mercado**

1. Em comparação com nossos concorrentes, nossos produtos e serviços se caracterizam como:
- ☐ produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação.
  - ☐ produtos e serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados.
  - ☐ produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados.
  - ☐ produtos e serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado.

#### **Empresarial – postura de sucesso**

2. Em comparação com nossos concorrentes, nossa imagem no mercado é a de uma empresa que:
- ☐ oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta.
  - ☐ adota novas idéias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.
  - ☐ reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição.
  - ☐ tem uma reputação de ser inovadora e criativa.

#### **Empresarial – monitoramento do mercado**

3. Em comparação com nossos concorrentes, a quantidade de tempo que nossa empresa gasta monitorando mudanças e tendências no mercado é:
- ☐ intensiva: nós monitoramos o mercado de forma contínua.
  - ☐ mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.
  - ☐ média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado.
  - ☐ esporádica: nós, às vezes, gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado.

#### **Empresarial – crescimento**

4. A abordagem genérica da empresa em relação ao mercado é ser guiada por:
- ☐ uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.
  - ☐ uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos.
  - ☐ uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.
  - ☐ uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.

**Engenharia – objetivo tecnológico**

5. Um de nossos mais importantes objetivos é a nossa dedicação e esforço em:

- ☐ ( ) manter custos sob controle.
- ☐ ( ) analisar nossos custos e receitas cuidadosamente, para manter os custos sobre controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.
- ☐ ( ) assegurar que as pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços estejam disponíveis e acessíveis.
- ☐ ( ) garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.

**Engenharia – amplitude tecnológica**

6. As habilidades que nossos administradores possuem são melhores caracterizadas como:

- ☐ ( ) analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados.
- ☐ ( ) especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
- ☐ ( ) diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças
- ☐ ( ) fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

**Engenharia - anteparos tecnológicos**

7. O único quesito que diferencia nossos produtos dos de nossos concorrentes é que nós:

- ☐ ( ) somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial.
- ☐ ( ) somos capazes de fazer um número limitado de atividades excepcionalmente bem.
- ☐ ( ) somos capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem.
- ☐ ( ) somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.

**Administrativo – coalizão dominante**

8. Mais do que nossos concorrentes, a administração de nossa empresa concentra-se em:

- ☐ ( ) manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade.
- ☐ ( ) analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura.
- ☐ ( ) realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento.
- ☐ ( ) desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados.

**Administrativo – planejamento**

**9.** Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa prepara-se para o futuro:

- ☐ ( ) identificando as soluções melhores e possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata.
- ☐ ( ) identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados.
- ☐ ( ) identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos e serviços e nossa posição no mercado.
- ☐ ( ) identificando aquelas tendências na indústria que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos e serviços e necessidades de nossos atuais clientes.

**Administrativo – estrutura**

**10.** A estrutura de nossa organização é:

- ☐ ( ) funcional: organizada por departamento - marketing, recursos humanos, produção, etc.
- ☐ ( ) organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos.
- ☐ ( ) primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado é aplicada em áreas mais novas ou maiores.
- ☐ ( ) em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.

**Administrativo - controle**

**11.** Os procedimentos de controle administrativos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:

- ☐ ( ) descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem.
- ☐ ( ) altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata.
- ☐ ( ) altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração.
- ☐ ( ) centralizados nos setores consolidados da empresa e mais participativos nos setores mais novos.

## Estilo Cognitivo

Este é um instrumento que está relacionado à identificação da maneira como as pessoas preferem resolver problemas, tomar decisões, e criar. Solicito a sua colaboração respondendo às perguntas abaixo.

Por favor, indique o grau de dificuldade (ou facilidade) que seria exigido de você para manter uma imagem, consistente nos aspectos relacionados a cada um dos itens abaixo. Marque com um X a coluna que corresponde a sua opção.

**Normalmente, como você se apresenta em seu ambiente de trabalho? COMO UMA PESSOA QUE:**

	Nunca	Raramente	Indiferente	Freqüentemente	Sempre
1) é paciente					
2) se conforma					
3) sempre pensa em uma saída quando em situações difíceis					
4) gosta de trabalhos detalhados					
5) prefere criar algo novo ao invés de melhorar algo já existente					
6) respeita as opiniões formadas pelos subordinados					
7) nunca age sem a devida autoridade					
8) nunca procura contornar (muito menos quebrar) as regras					
9) gosta de chefes e padrões de trabalho que são consistentes					
10) esconde idéias até que elas sejam obviamente necessárias					
11) tem novas perspectivas sobre velhos problemas					
12) gosta de mudar rotinas de repente					
13) prefere que mudanças ocorram gradualmente					
14) é detalhista na elaboração do seu trabalho					
15) progride lentamente, mas com segurança					
16) consegue lidar com várias idéias e problemas ao mesmo tempo					
17) é consistente (é coerente em suas decisões)					
18) é capaz de discordar sozinha de um grupo de superiores ou pessoas de mesmo nível hierárquico					
19) é estimulante					
20) concorda facilmente com o grupo de trabalho					
21) tem idéias originais					
22) atenta para todos os pormenores cuidadosamente					
23) gera idéias em grande quantidade					
24) prefere trabalhar em um problema de cada vez					
25) é metódica e sistemática (tem dificuldade para improvisar)					
26) sempre se arrisca em fazer coisas diferentemente					
27) trabalha sem se desviar do método prescrito					
28) gosta de impor uma ordem rigorosa nos assuntos sobre seu controle					
29) gosta da proteção de instruções precisas					
30) se ajusta prontamente ao sistema					
31) precisa do estímulo freqüentes de mudanças					
32) prefere colegas que não fazem marolas (não criam instabilidade)					
33) é previsível					

Obs. Não existe resposta correta para cada um dos itens.